



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Profesional de Comunicación Social

Comunicación para el marketing de servicios de transporte público. Caso: Corredor Azul: Tacna- Garcilaso-Arequipa (TGA), corredor complementario del Sistema Integrado de Transporte (SIT) de Lima Metropolitana, de abril a noviembre del 2014

INFORME PROFESIONAL

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación
Social**

AUTOR

Jackeline Maruja CABELLO GARCÍA

ASESOR

Abel SANTIBAÑEZ COLLADO

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Cabello, J. (2018). *Comunicación para el marketing de servicios de transporte público. Caso: Corredor Azul: Tacna-Garcilaso-Arequipa (TGA), corredor complementario del Sistema Integrado de Transporte (SIT) de Lima Metropolitana, de abril a noviembre del 2014*. [Informe Profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"


ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME PROFESIONAL


En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los siete días del mes de setiembre del dos mil dieciocho, siendo las 09:00 horas, con la Presidencia de la Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo, los miembros del Jurado calificador: Lic. Lisabel Doris Cabrera Vargas, Lic. Rosa Cusipuma Arteaga y su asesor, el Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado, se reunieron con la finalidad de escuchar la exposición del Informe Profesional: Comunicación para el *marketing* de servicios de transporte público. Caso: Corredor Azul: Tacna-Garcilaso-Arequipa (TGA), corredor complementario del Sistema Integrado de Transporte (SIT) de Lima Metropolitana, de abril a noviembre del 2014. Que la bachiller CABELLO GARCÍA JACKELINE MARUJA, ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social. La Presidenta del Jurado invitó a la bachiller a exponer el Informe Profesional. Concluida la exposición la bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.


Terminada la exposición se procedió a la calificación, resultando aprobado como BUENO con la calificación de CATORCE (14).

La Presidenta manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciada en Comunicación Social a la bachiller CABELLO GARCÍA JACKELINE MARUJA..

Siendo las 11:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.


Lic. Lisabel Doris Cabrera Vargas
Jurado Informante


Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo
Jurado Informante/ Presidenta


Lic. Rosa Cusipuma Arteaga
Miembro


Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado
Asesor

Mi eterno agradecimiento a mi madre, por su apoyo incondicional y sacrificio en aras de cumplir mis metas: gracias Marujita linda; a mi padre, por su denodado esfuerzo por ayudarme a cristalizar mis sueños: gracias Melvi, niño pomabambino; a mi hermano, por su afecto y apoyo en tiempos difíciles: gracias Kevin, mi hermanito lindo; y a mi gran amigo y compañero, por su cariño, comprensión y ser mi soporte en esta etapa de mi vida: gracias Jeiner T.D. Además, quiero agradecer a mi asesor Abel Santibañez Collado, por sus consejos e indicaciones, y a la profesora Lisabel Cabrera Vargas, por su tiempo y dedicación. Muchísimas gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	07
INTRODUCCIÓN	08
 CAPÍTULO I	
EL QUEHACER PROFESIONAL	
1.1. Identificación	11
1.2. Organización	12
1.3. Objetivos	15
1.4. Público objetivo	16
1.5. Funciones del quehacer profesional	17
1.6. Estrategias de trabajo para la obtención de resultados	18
 CAPÍTULO II	
LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	
2.1. Objeto de sistematización	21
2.2. Objetivos de la sistematización	57
2.3. Espacio temporal	58
 CAPÍTULO III	
EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN	
3.1. Estrategias de Comunicación para el Marketing de Servicios	60
3.2. Los Medios de Comunicación y la Opinión Pública	95
3.3. Comunicación de Crisis	98
 CAPÍTULO IV	
METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN	
4.1. Planteamiento del objeto de sistematización	104
4.2. Recopilación de la información	105
4.3. Análisis de la información	106
4.4. Instrumentos y técnicas utilizadas	106
 CAPÍTULO V	
RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN	
DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	
5.1. Presentación	109
5.2. Contexto general de la experiencia	110
5.3. Análisis de la experiencia	112

CAPÍTULO VI

BALANCE DE LA EXPERIENCIA

6.1. Lecciones aprendidas	125
6.2. Hallazgos	126
6.3. Tareas pendientes respecto al análisis de la experiencia	128
6.3. Aportes	131

CONCLUSIONES	133
---------------------------	-----

RECOMENDACIONES	135
------------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
-----------------------------------------	-----

ANEXOS	141
---------------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Fig. N.º 1 Organigrama de la Gerencia de Transporte Urbano (GTU)	13
Fig. N.º 2 Esquema jerárquico del Sistema Integrado de Transporte (SIT).....	14
Fig. N.º 3 Logotipo del Sistema Integrado de Transporte	25
Fig. N.º 4 Unidad vehicular del Corredor Azul	26
Fig. N.º 5 Nueva imagen de la unidad vehicular del Corredor Azul	26
Fig. N.º 6 Orientadores viales brindando información al usuario de la vía	31
Fig. N.º 7 Primer tríptico elaborado para informar sobre el lanzamiento del Corredor Azul	35
Fig. N.º 8 Reverso del tótem del paradero Risso del Corredor Azul	36
Fig. N.º 9 Vestimenta corporativa del orientador vial del Corredor Azul	36
Fig. N.º 10 Mensajes de los pendones del Corredor Azul-TGA.....	36
Fig. N.º 11 Llaveros del Corredor Azul-TGA.....	40
Fig. N.º 12 Lapiceros del Corredor Azul-TGA.....	41
Fig. N.º 13 <i>Minisite</i> del Corredor Azul dentro del portal web municipal.....	42
Fig. N.º 14 <i>Fanpage</i> oficial del Corredor Azul.....	43
Fig. N.º 15 Twitter oficial del Corredor Azul	44
Fig. N.º 16 Marcos del Corredor Azul	45
Fig. N.º 17 Cuadríptico o guía informativa ¿Cómo usar el Corredor Azul?.....	52
Fig. N.º 18 Características de los servicios	71
Fig. N.º 19 Estrategia de <i>marketing</i> impulsada por el cliente: creación de valor para los clientes meta	74

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N.º 1 Estrategia creativa según materiales seleccionados en la etapa de lanzamiento del Corredor Azul	34
Tabla N.º 2 Estrategia creativa según materiales seleccionados en la etapa de lanzamiento del Corredor Azul-TGA.....	53
Tabla N.º 3 Teoría de la comunicación productiva	69
Tabla N.º 4 Servicio percibido versus servicio operado.....	72
Tabla N.º 5 El <i>mix</i> de <i>marketing</i> en el sector de servicios	79
Tabla N.º 6 Estrategia del mensaje	83
Tabla N.º 7 Matriz de la estrategia creativa según materiales seleccionados.....	83
Tabla N.º 8 Selección de medios por la central de medios de Mayo Publicidad	85

RESUMEN

El presente informe tiene como tema central el análisis de las “Estrategias de comunicación para el marketing de servicios del transporte público. Caso: Corredor Azul”, elaboradas para su lanzamiento e implementación durante el periodo de abril a noviembre del 2014.

La experiencia profesional discurre en el uso de la comunicación en el *marketing* de servicios y su proceso de integración como equipo en la producción de los mismos, propiciando el diálogo entre los usuarios y la entidad prestadora del servicio, identificando sus necesidades para mejorar así su calidad mediante el uso de estrategias que facilitaron su comprensión y lograron persuadir a su público objetivo y a la opinión pública en general para que ponderen su importancia y uso. Gracias a ello se resolvieron las crisis comunicacionales y disminuyó la férrea oposición de los medios de comunicación producto del inicio de actividades del Corredor Azul. De lo anterior se desprende que los ejes temáticos del marco teórico son Estrategias de comunicación para el *marketing* de servicios, Medios de comunicación y opinión pública y Comunicación de crisis.

Finalmente, mediante el uso de la técnica de investigación cualitativa “entrevista de profundidad” se reconstruyó e interpretó la experiencia haciendo un balance de las lecciones aprendidas, tareas pendientes y aportes.

INTRODUCCIÓN

En el 2014, la comuna limeña realizaba las gestiones para el lanzamiento e implementación del Corredor Azul-TGA como parte del ordenamiento del servicio de transporte público en Lima Metropolitana, para lo cual se valió del *marketing* de servicios como herramienta para gestionar, producir, comunicar y efectuar la prestación del mismo.

La comunicación para el *marketing* de servicios tiene como objetivo incentivar su uso y propiciar el diálogo con los usuarios para reformular el servicio y así elevar los estándares de calidad y satisfacción. Entre las estrategias de comunicación que propiciaron dicha retroalimentación y participación activa con los usuarios están: atención al usuario, *social media* y orientación al usuario de la vía.

Las estrategias de comunicación para el *marketing* de servicios del transporte público implementadas en el Corredor Azul-TGA son el resultado del trabajo en conjunto de los equipos encargados de gestionar la comunicación en la Gerencia Comercial de Protransporte: el área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación y de Relaciones Públicas, y el área de Planificación Socioambiental de la Gerencia de Transporte Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Sobre esta última recae la mayor responsabilidad de la producción, diseño, rediseño, planificación y ejecución del plan de comunicación en el cual están insertas las estrategias de comunicación puestas en marcha. Además, se tuvo que lidiar con las situaciones de crisis que el cambio conllevó y la férrea oposición de los medios de comunicación y de la opinión pública hacia la gestión edil de la alcaldesa de ese entonces, la señora Susana Villarán.

El presente informe de sistematización sirve para identificar, recopilar, registrar e interpretar la estrategia de comunicación para el *marketing* de servicios mediante el análisis de las entrevistas de profundidad realizadas a un grupo de cuatro comunicadores posicionados en puestos estratégicos de las entidades mencionadas anteriormente, lo que permitió reconstruir la experiencia desde el aspecto comunicacional y entender el proceso de reformulación de los planes, estrategias y acciones para mitigar la reacciones

negativas suscitadas por la implementación del Corredor Azul-TGA en la población y a su vez menguar la exposición mediática negativa que se le dio.

Esta sistematización tiene como propósito evidenciar lo valioso y productivo de la experiencia como materia prima para la producción de estrategias y material comunicacional para replicarlas en futuras intervenciones sociales. Además, brinda un panorama más real de las necesidades que la población desea cubrir y sirve de soporte para lidiar con situaciones de crisis y contingencias mediáticas.

El presente informe es el producto final del Seminario de Actualización y Asesoramiento para la obtención del título profesional de Licenciada oficiado por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El informe profesional está constituido de la siguiente manera:

- I. El quehacer profesional: Se detallan las funciones realizadas, el área de trabajo y la organización donde se ejerció la actividad profesional.
- II. Objeto de sistematización: Narra la experiencia explicando los criterios para su elección y los objetivos que se pretendía alcanzar.
- III. Ejes temáticos de la sistematización: Constituyen el marco de referencia teórico-conceptual que rige la sistematización. Este informe centra el interés en las estrategias de comunicación para el *marketing* de servicios, los medios de comunicación y la opinión pública, y la comunicación de crisis.
- IV. Metodología de la sistematización: Explica detalladamente los procesos que enmarcan la sistematización de la experiencia así como los instrumentos y técnicas empleados en ello.
- V. Resultados de la sistematización: Es el análisis de la experiencia según las áreas temáticas de la sistematización. Además, permite conocer los contextos en que se gestó la experiencia y los sucesos que acontecieron.

VI. Balance de la experiencia: Aquí se presentan las lecciones aprendidas, hallazgos, tareas pendientes y los aportes producto de la experiencia, los cuales se clasifican en cuatro niveles: teórico-conceptual, profesional, instrumental y social.

VII. Conclusiones.

VIII. Recomendaciones: El autor, después de haber reflexionado sobre su experiencia, formula consejos y/o sugerencias para enriquecer el trabajo de otros profesionales en similares experiencias.

IX. Bibliografía.

X. Anexos.

CAPÍTULO I

EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1. Identificación

El quehacer profesional realizado en la Gerencia de Transporte Urbano (GTU) de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) tuvo como contexto el lanzamiento e implementación del Corredor Azul: Tacna-Garcilaso-Arequipa (TGA), de abril a noviembre del 2014. Dicho proyecto es pieza clave de la “Reforma del transporte” iniciada por la comuna limeña para frenar el caos y el desorden vehicular imperante en los principales ejes viales de la capital.

Con la implementación del Corredor Azul se inició la preoperación del primer Corredor Complementario del Sistema Integrado del Transporte Público de Lima Metropolitana (SIT), el mismo que pretendía modificar el servicio de transporte público limeño no solo en su aspecto estructural u operacional (nuevas rutas, sistemas de pago, entre otros), sino en el comportamiento y hábitos de los limeños. Con este propósito se diseñó una estrategia de comunicación, la cual se valió de la promoción del *marketing* de servicios como herramienta para realizar los procesos de gestión, producción, comunicación y prestación del servicio de transporte público implementado, logrando así la satisfacción de los usuarios y la calidad del mismo.

Entre las actividades se realizó el planeamiento estratégico para la difusión y promoción del Corredor Azul-TGA usando diversas plataformas y canales, como el boletín municipal de la MML, internet (redes sociales, *minisite*), talleres de participación de difusión localizados, plataforma de consulta a usuarios y materiales gráficos que permitieron llegar a un mayor porcentaje de la población como resultado de la frecuencia y variedad de los medios comunicacionales.

Además, se hizo hincapié en la sensibilización y orientación al público en general y al usuario del Corredor Azul mediante el equipo de orientadores de la GTU,

previamente capacitado e instalado con sus respectivos módulos informativos a lo largo del mismo y en las calles aledañas, lo que facilitó la difusión y promoción de este nuevo agente del cambio en el transporte.

1.2. Organización

La actividad profesional se realizó de abril a noviembre del 2014 en la GTU de la MML, entidad encargada de organizar eficientemente el control y ordenamiento de los corredores complementarios, de integración y rutas alimentadoras o de aproximación que conforman el Sistema Integrado del Transporte Público de Lima Metropolitana (SIT).

La GTU cuenta con 13 años de funcionamiento. Anteriormente tenía el nombre de Dirección Municipal de Transporte Urbano (DMTU). El cambio se registra en la Ordenanza N.º 812, que modifica el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima, publicado el 25 de agosto del 2005.

Entre sus funciones se encuentra planificar, regular y gestionar el tránsito urbano de pasajeros, otorgando las concesiones, autorizaciones y permisos de operación para la prestación de las distintas modalidades de servicios públicos de transporte de pasajeros en nuestra capital.

La Gerencia de Transporte Urbano está conformado por:

1. **SETT:** Subgerencia de Estudios de Tránsito y Transporte.
2. **SRT:** Subgerencia de Regulación del Transporte.
3. **SFT:** Subgerencia de Fiscalización del Transporte.
4. **SIT:** Subgerencia de Ingeniería del Transporte.
5. **SUTAXI:** Subgerencia de Servicio de Taxi Metropolitano.
6. **PEMTNM:** Programa Especial Metropolitano de Transporte No Motorizado.

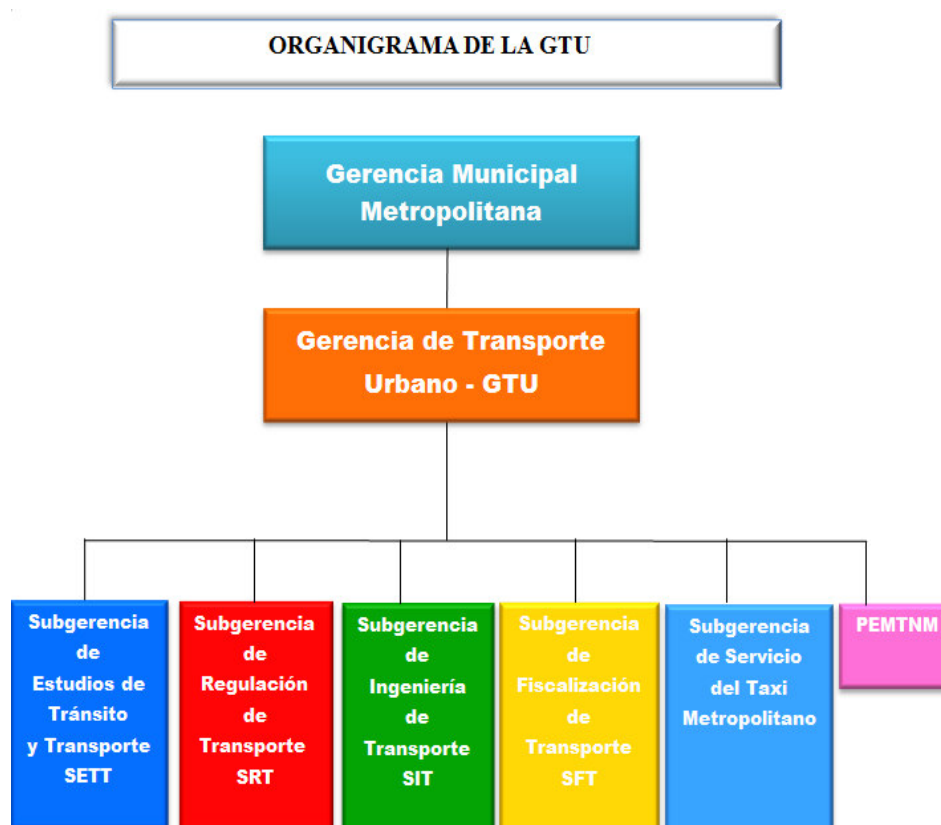


Fig. N.º 1.- Organigrama de la Gerencia de Transporte Urbano (GTU). Fuente: GTU.

El Sistema Integrado del Transporte Público de Lima Metropolitana (SIT) fue creado el 27 de junio del 2012, según la Ordenanza N.º 1613. El SIT está compuesto por distintas modalidades de servicio de transporte público de personas, que contará con niveles de integración operacional, física, tarifaria y de medios de pago.

Son componentes del SIT:

- **El BRT Metropolitano** (Corredores Segregados de Alta Capacidad-COSAC) y la **Línea 1 del Metro de Lima** (Sistemas Ferroviarios de Transporte de Personas implantados por la MML).
- **Corredores complementarios** (1. Panamericana, 2. Javier Prado, 3. Tacna-Garcilaso-Arequipa, 4. San Juan de Lurigancho, 5. Carretera Central).
- **Corredores de integración** (avenidas: 1. Angamos, 2. Benavides, 3. Ejército, 4. Universitaria).

- **Corredores de interconexión.**
- **Rutas de aproximación** (incluyen los servicios en Rutas en Zonas No Atendidas **REZNAS**).
- **Transporte no motorizado.**

A continuación, el esquema jerárquico del SIT:



Fig. N.º 2.- Esquema jerárquico del Sistema Integrado de Transporte (SIT).
Fuente: Protransporte - GTU.

Además, la GTU busca impulsar el respeto a las normas de tránsito y generar conciencia sobre su importancia, fomentando conductas responsables en los conductores

y peatones sobre seguridad vial, valiéndose del desarrollo de campañas de comunicación y planes de sensibilización. Para ello, su misión y visión son las siguientes:

Misión: Asegurar la calidad en la operación del transporte a través del mejoramiento de la accesibilidad, confiabilidad y seguridad del Sistema de Gestión del Tránsito, de tal manera que satisfaga las necesidades de viaje y seguridad de las personas y que contribuya a la preservación del medioambiente. Para ello deberá ejercer con eficacia su función de proponer, regular y promover normas, así como mantener y fiscalizar el Sistema de Tránsito y Transporte en el ámbito de su competencia.

Visión: Implementar un Sistema de Tránsito y Transporte que promueva una mejor calidad de vida a la comunidad con la operación de sus servicios en forma integrada y eficiente, ofreciendo seguridad y orden dentro de un ambiente equilibrado y una infraestructura vial adecuada, en armonía con el desarrollo sostenido de la ciudad.

1.3. Objetivos

El objetivo del quehacer profesional fue planificar estratégicamente la comunicación para difundir y promocionar los servicios implementados por la GTU mediante el desarrollo de planes y estrategias, de abril a noviembre del 2014.

En la comunicación de un servicio público se busca obtener la preferencia de determinado sector de la población (público objetivo) al ofrecer un servicio con un valor diferenciado que lo hace elegible sobre los demás. Sirve para convencer al público objetivo de usar el servicio según lo útil que puede ser para mejorar su estilo o calidad de vida al satisfacer sus necesidades o prioridades. En consecuencia, no es hacer propaganda sobre el Corredor Azul sino motivar a los ciudadanos a usar el servicio.

El quehacer profesional tuvo lugar en la División de Planificación Socioambiental de la Subgerencia de Estudios de Tránsito y Transporte (SETT), encargada de la formulación de estudios, proyectos, programas y planes estratégicos en materia de transporte regular y no regular, de tránsito y de vialidad de la capital, temática medioambiental y educación vial. Además, elabora los planes de comunicación y campañas de difusión para fomentar en los usuarios (peatones y conductores de transporte privado) y operadores del transporte público, hábitos de comportamiento vial responsable, mediante la creación de mensajes y materiales comunicacionales que permitan su óptimo entendimiento.

La estrategia de comunicación se apoyó en el *marketing* de servicios para el transporte público para el lanzamiento e implementación del Corredor Azul, con la finalidad de que el público en general y el usuario de la vía identifique, reconozca y aprenda sobre su funcionamiento, modo de uso y beneficios, paraderos autorizados, ahorro en el tiempo de viaje, cumplimiento de horarios, modernidad de sus buses de tecnología Euro IV y menos contaminación ambiental en la ciudad. Estos cambios incentivaron el uso del nuevo sistema de transporte.

1.4. Público objetivo

Lima Metropolitana es el área más poblada del Perú, la octava más grande de América y una de las más grandes del mundo. Tiene una superficie de 281 926 km² y una población cercana a los 9 millones de habitantes, concentrada principalmente en la zona costera. Se extiende de norte a sur a lo largo de la costa del océano Pacífico.

Uno de los grandes problemas actuales de la ciudad de Lima es el transporte público, el cual es caótico, desorganizado y genera congestión e incomodidad entre los ciudadanos. El transporte público es considerado por los limeños como el tercer problema de la ciudad, detrás de la inseguridad ciudadana y la contaminación ambiental.

Esta situación llevó a la implementación del Corredor Azul-TGA por la autoridad municipal, como medida para mejorar la calidad e infraestructura del servicio de transporte público de la capital. Por ello, conocer las características de nuestro público objetivo es necesario para el óptimo manejo de la comunicación con el público usuario y potencial del Corredor Azul. Aquí haremos la siguiente subdivisión:

- 1.- **Público usuario y potencial de los niveles socioeconómicos C, D y E.** Son los principales receptores de nuestros mensajes y acciones para explicar y sensibilizar sobre el modo de uso, funcionamiento y beneficios del Corredor Azul. Son hombres y mujeres de 18 a 95 años de los sectores sociales menos favorecidos, con un grado de pobreza creciente y férrea predisposición en contra de las intervenciones que la MML desarrolle en temas de transporte debido al inadecuado manejo del lenguaje comunicacional empleado para promocionar las acciones de cambio y desarrollo.
- 2.- **Público usuario y potencial de los niveles socioeconómicos A y B.** Está constituido por hombres y mujeres de 18 a 95 años, con alto grado de poder adquisitivo e informados. Este grupo se encuentra comprometido y concientizado sobre la importancia del nuevo sistema de transporte.

1.5. Funciones del quehacer profesional

- Elaborar notas de prensa, manuales, brochures, trípticos y otros documentos de carácter informativo-didáctico relacionados a las actividades que realiza la Gerencia de Transporte Urbano de la MML.
- Realizar talleres de fortalecimiento de habilidades sociales y capacitaciones a los orientadores e inspectores municipales.
- Diseñar y ejecutar las campañas de difusión y/o planes de comunicación de la entidad, con la finalidad de promover las acciones, servicios y/o proyectos en temas de transporte y el proceso de la reforma.

- Crear contenidos para plataformas virtuales (Facebook, Twitter, página web y *microsite*) de la institución con el propósito de atender las necesidades de información sobre el transporte en la capital.
- Apoyar en la actualización de las plataformas de redes sociales.
- Elaborar las piezas gráficas en coordinación con el diseñador.
- Planificar estrategias comunicacionales creativas para fortalecer las relaciones públicas y la comunicación corporativa de la entidad edil y del nuevo sistema de transporte.
- Apoyar en la elaboración de presentaciones de Power Point para promocionar la labor que desempeña la GTU en reuniones de participación ciudadana.
- Apoyar en la coordinación, diseño, planificación y producción de eventos, conferencias, foros, activaciones-BTL y otras actividades afines a la institución.
- Gestionar el material impreso y publicitario que la GTU encargue desarrollar.

1.6. Estrategias de trabajo para la obtención de resultados

Para ejecutar la estrategia de comunicación para el *marketing* de servicios del Corredor Azul-TGA se elaboraron campañas y planes de comunicación plasmadas en diversas plataformas y formatos (impresos y digitales) y se promovieron espacios de participación (talleres y activaciones) con la finalidad de sensibilizar e informar sobre el funcionamiento, modo de uso y beneficios del Corredor Azul-TGA a la población limeña, buscando la aceptación y valoración del nuevo sistema de transporte público capitalino. Asimismo, se priorizó el uso de la comunicación directa.

Las estrategias de comunicación fueron:

- **BTL y Activaciones:** Desarrollamos actividades lúdicas-pedagógicas para posicionar y dar a conocer el Corredor Azul-TGA.
- **Entrenamiento:** Es necesario informar, pero también es importante contar con personal idóneo para el desarrollo de dicha labor. Por ello, brindamos a los colaboradores un continuo entrenamiento.
- **Sensibilización e información:** Elaboramos material publicitario e informativo sobre el nuevo sistema y las rutas a modificarse. Estos mensajes permitieron que el público se empodere en relación a la implementación del Corredor Azul-TGA.
- **Difusión:** Dimos a conocer de manera masiva la estructura, modo de uso, funcionamiento y beneficios del nuevo servicio.
- **Educación al usuario:** Para guiar a los usuarios con facilidad, colocamos diferentes elementos en todo el Corredor Azul-TGA.
- **Estrategia creativa:** Elaboramos materiales con contenidos atractivos y en tono amigable.
- **Estrategia de atención al usuario:** Creamos canales de comunicación para facilitar la retroalimentación entre los usuarios y la entidad edil.
- **Estrategia de social media:** Con el apoyo de la Gerencia de Comunicaciones de la MML, creamos el *minisite*, Facebook y Twitter, lo que facilitó la divulgación de los contenidos sobre el Corredor Azul-TGA, como el manual del orientador, las rutas modificadas, entre otros.

- **Imagen corporativa:** Gestionamos la identidad visual y empoderamiento de los elementos distintivos mediante el diseño de los materiales promocionales para generar su recordación, dar a conocer y fortalecer su presencia como nuevo sistema de transporte.
- **Innovación:** Elaboramos formatos que resaltaron por su creatividad y manejo de información para captar el interés de nuestro público objetivo.
- **Estrategia de medios:** Nos permitió consolidar el mensaje mediante el uso de diversos canales, llegando a mayor porcentaje de la población.
- **Merchandising:** Entregamos libretas, lapiceros, llaveros y otros para promocionar y generar recordación sobre el Corredor Azul-TGA.
- **Promoción:** Brindamos información de manera directa y personalizada a nuestro público potencial y usuario mediante talleres, reuniones y charlas.
- **Orientación al usuario de la vía:** Comprendimos la necesidad de mantener informado a la población sobre la implementación del Corredor Azul-TGA, por lo que desplegamos al equipo de orientadores de la GTU, con módulos informativos en puntos estratégicos de la vía Tacna-Garcilaso-Arequipa.
- **Relaciones públicas:** Establecimos alianzas de cooperación entre los principales involucrados para dinamizar el proceso y su divulgación.

CAPÍTULO II

LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1. Objeto de sistematización

El objeto de sistematización son las “Estrategias de comunicación para el *marketing* de servicios del transporte público” elaboradas para el lanzamiento e implementación del Corredor Azul-TGA, que abarca la producción, gestión y comunicación de los planes, estrategias y actividades, ejecutadas de abril a noviembre del 2014. Dichas acciones estuvieron orientadas a difundir, promocionar, explicar y sensibilizar a los ciudadanos sobre el nuevo servicio de transporte.

En el *marketing* de servicios de transporte público para el Corredor Azul-TGA, la comunicación se encarga de la producción de estrategias, planes y acciones que promueven el uso del servicio. Posteriormente, ayuda a establecer la relación entre el usuario y la calidad del servicio ofrecido como elemento primordial para que el ciudadano valore y acepte el nuevo servicio implementado.

La experiencia se realizó en el marco de la reforma del transporte, gestionada por la MML, para otorgar a la capital un transporte público seguro, eficiente y organizado, amparándose en la Ordenanza N.º 1613 promulgada el 27 de junio de 2012, que crea el Sistema Integrado de Transporte Público de Lima Metropolitana (SIT), con el objetivo de reducir el número de rutas de transporte actuales, renovar la flota vehicular, retirar de circulación vehículos con muchos años de antigüedad y/o poca capacidad de pasajeros para mejorar la calidad del servicio, mediante la implementación de corredores complementarios en las vías con mayor tránsito en la capital.

La nueva estructura del transporte público originó cambios tanto en la forma de transportarnos como en el comportamiento y hábitos de los limeños. Por esa razón fue necesario concretar actividades de comunicación para dar a conocer el nuevo sistema: su funcionamiento, características y beneficios.

En un primer momento, la planeación y gestión de la estrategia de comunicación del Corredor Azul-TGA recayó en la figura de Protransporte (entidad encargada de supervisar y controlar los corredores complementarios) y la agencia de publicidad Aguilar & Bettocchi (contratación truncada).

Sin embargo, la poca experiencia en el manejo de campañas sociales y la coyuntura política (las elecciones municipales del 2014) impidieron que esta alianza fuera posible, cediendo la dirección a la GTU, la cual ya tenía experiencia comprobada en intervenciones sociales, promocionando e informando sobre los ordenamientos de las grandes avenidas de la capital.

La GTU, a través de su equipo de comunicadores insertos en el área de Planificación Socioambiental de la Subgerencia de Estudios de Tránsito y Transporte (SETT), elaboró, planificó, ejecutó y supervisó las actividades iniciales de lanzamiento e implementación para promover y difundir el uso del Corredor Azul-TGA, primer corredor complementario, que entró en fase de preoperación el sábado 26 de julio del 2014.

Es necesario resaltar que las estrategias de comunicación juegan un rol importante para entender y asimilar el cambio, contribuyendo a promocionar e informar sobre los servicios a implementarse a la ciudadanía, pudiendo replicarse en cualquier contexto y lugar. En ese sentido, es vital comunicar el servicio mediante un lenguaje amigable y coloquial a fin de que el público entienda sin problemas su utilidad.

En nuestra experiencia, se presentaron los siguientes problemas y oportunidades durante el lanzamiento e implementación del Corredor Azul-TGA:

Problemas:

- El cambio de uso y funcionamiento del sistema actual de transporte público (paraderos, modo de pago, etc.) ocasionó caos, confusión e incomodidad en la población.
- Alta desaprobación ciudadana de la gestión edil, al mando de la alcaldesa Susana Villarán de la Puente.
- Los medios de comunicación tuvieron una férrea posición en contra de las acciones desarrolladas por la Municipalidad Metropolitana de Lima.

La campaña electoral municipal para elegir al nuevo burgomaestre para el período 2015-2018 impidió el uso de medios masivos como televisión (señal abierta), radios y diarios, así como la contratación de una agencia de publicidad (Aguilar & Bettocchi, la cual elaboraría y ejecutaría la estrategia de comunicación). Esta disposición del concejo municipal contribuyó a la baja aceptación del Corredor Azul-TGA debido a la poca o nula información que había sobre el nuevo servicio de transporte público al momento de su implementación en la capital.

Oportunidades:

- Generar estrategias de comunicación efectivas con mensajes precisos y lenguaje entendible para informar e instruir al público potencial y usuario sobre el Corredor Azul-TGA.
- Lanzar el Corredor Azul y concientizar sobre sus beneficios.
- Mitigar el previsible impacto negativo en la opinión pública.

Ante esta situación, el equipo de comunicadores de la GTU, con la finalidad de dar a conocer a la población los servicios, modo de uso y funcionamiento del Corredor Azul-TGA, implementó una serie de estrategias de comunicación basadas en el *marketing* de servicios, dejando un precedente que facilitará la implementación de servicios similares en el transporte público.

La estrategia de comunicación fue diseñada a fines de abril del 2014 y ejecutada en las dos etapas que comprende el Corredor Azul:

A. Etapa de lanzamiento del Corredor Azul: Tacna-Garcilaso-Arequipa

La estrategia de comunicación sería elaborada y ejecutada por la agencia de publicidad Aguilar & Bettocchi, pero la coyuntura política, como se mencionó líneas arriba, truncó el debido proceso. Sin embargo, ellos nombraron al corredor complementario Tacna-Garcilaso-Arequipa del Sistema Integrado de Transporte Público de Lima Metropolitana como Corredor Azul, debido al color característico de los buses que transitan en la mencionada vía. Además, realizaron algunas piezas comunicacionales que no vieron la luz pública.

Es importante destacar que los colores distintivos de la flota vehicular, logo y elementos de identificación del servicio de transporte público fueron establecidos según Resolución de Alcaldía N.º 068¹, del 13 de marzo del 2013.

¹ La Ordenanza Municipal N.º 1613, que crea el Sistema Integrado de Transporte de Lima, establece que la identificación (colores distintivos, logos y otros elementos) de los buses del SIT deben ser aprobados mediante Resolución de Alcaldía.

Los elementos característicos son los siguientes:

- Color de los ómnibus: Azul metalizado - 339 - E5.
- Logotipo:



Fig. N.º 3.- Logotipo del Sistema Integrado de Transporte. Fuente: GTU-Protransporte.

Descripción:

- Círculo de color blanco conteniendo las siglas SIT en letras blancas.
- También en letras blancas, la denominación de "SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE".
- Fondo azul metalizado - 339 - E5.

Sin embargo, actualmente la imagen corporativa del Corredor Azul se encuentra en periodo de transición pues la Resolución de Alcaldía N.º 380, publicada el 31 de diciembre del 2015 en el diario oficial El Peruano, modifica el color de los buses que prestan servicios en los corredores complementarios. Ahora, los buses serán de color gris metálico (código PANTONE 429C) con una franja de color, que variará según la ruta que siga cada corredor complementario.

Los buses del Corredor Azul-TGA tendrán una franja de color azul, el corredor Javier Prado llevará una franja roja y el corredor San Juan de Lurigancho una franja morada. Mientras tanto, los corredores complementarios Panamericana y Carretera Central, que aún no entran en funcionamiento, llevarán franjas amarillo y verde, respectivamente. Tal cambio permitirá identificar rápidamente las unidades vehiculares según su ruta, facilitando el uso del servicio al público.

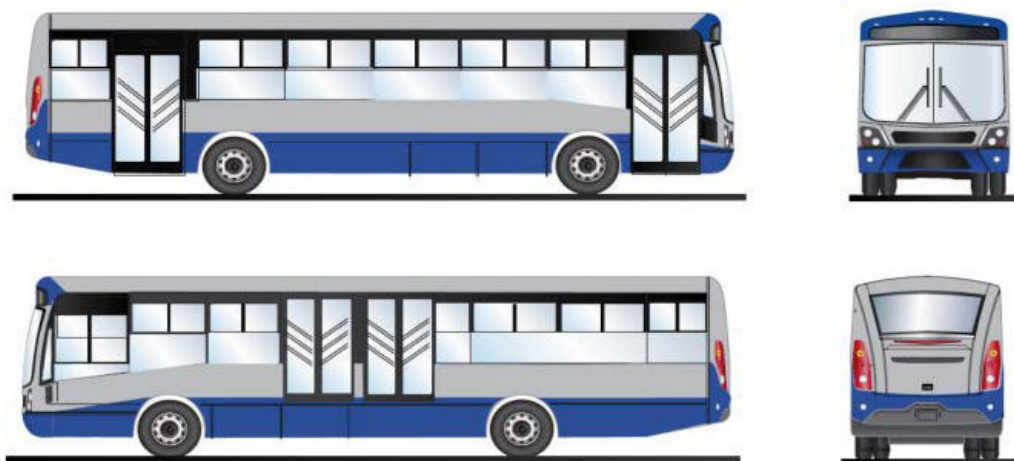
Además, el logo del SIT será retirado paulatinamente de los buses que ya circulan y será reemplazado por el logotipo distintivo de la MML, en color negro sobre el fondo gris metálico de los lados laterales del bus. Para el cumplimiento de los cambios que establece la nueva resolución se cuenta con un año de plazo.

Hago referencia a tales modificaciones para entender la nueva configuración visual corporativa del Corredor Azul y de los corredores.

A continuación, la gráfica de los buses del TGA con la disposición anterior y nueva:



**Fig. N.º 4.- Unidad vehicular del Corredor Azul según Resolución de Alcaldía N.º 068-2013- MML.
Fuente: GTU-Protransporte.**



**Fig. N.º 5.- Nueva imagen de la unidad vehicular del Corredor Azul según Resolución de Alcaldía
N.º 380-2015-MML. Fuente: GTU-Protransporte.**

La determinación de los elementos de identificación del Corredor Azul ayudó a formar su imagen corporativa. Teniendo esta base fue más fácil elaborar las estrategias de comunicación basadas en el *marketing* de servicios, cuya prioridad es satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

La organización municipal busca comunicar sobre los servicios que presta, “lo que hace y cómo lo hace”. Mediante el continuo diálogo con la población, intentó dar solución a los problemas ocasionados por la puesta en marcha del nuevo servicio de transporte público.

2.1.1 El *marketing* de servicios de transporte público y las estrategias de comunicación

Para incentivar el uso del nuevo servicio de transporte público y su aceptación, se elaboraron estrategias y acciones para el *marketing* de servicios, las cuales estuvieron a cargo de la GTU de la Municipalidad Metropolitana de Lima, bajo la supervisión de Protransporte, y en coordinación con la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la entidad capitalina. La estrategia de comunicación tiene 2 momentos: Planificación y Reestructuración.

i) Planificación:

El sábado 26 de julio del 2014 se inicia la preoperación del Corredor Azul-TGA con la denominada Marcha Blanca, que consistió en la puesta en funcionamiento de la Ruta 301, desde Amancaes (Rímac) hasta La Paz (Miraflores), exonerando el pago de pasaje a los usuarios. Esta estrategia tuvo como objetivo incentivar el uso y explicar el funcionamiento del nuevo corredor.

El lanzamiento del Corredor Azul inicia su fase de prueba con cuatro días centrales, del 26 al 29 de julio del 2014, funcionando desde las 5:00 a.m. hasta las 11:00 p.m., con 79 paraderos (39 en el sentido norte-sur y 40 en sur-norte).

Para ello, la planificación empezó a fines de abril del 2014, definiendo los objetivos para el diseño del plan de comunicación, según el conocimiento que se tenía de la problemática del transporte, las características del nuevo sistema a implementar y el análisis de los mecanismos de difusión y comunicación usados en la estrategia comunicacional de los ordenamientos viales de la reforma del transporte ejecutados antes del Corredor Azul. Dichas acciones facilitaron la elaboración del plan, la definición de objetivos y la gestión de recursos necesarios para su implementación.

Los objetivos del plan de comunicación fueron:

Objetivo general:

- Posicionar al Corredor Azul-TGA como un servicio necesario para mejorar la calidad del transporte público de la ciudad a razón de los beneficios que ofrece: organización, seguridad y menos contaminación, mediante la difusión de mensajes usando diversos formatos y medios de comunicación que permitan llegar a toda la ciudadanía.

Objetivos específicos:

- Comunicar de manera efectiva el uso, funcionamiento y beneficios de la implementación del Corredor Azul-TGA.
- Elaborar estrategias de difusión y promoción para sensibilizar a la población sobre la importancia del Corredor Azul-TGA en todas las zonas donde llegará y afectará directa e indirectamente, usando un lenguaje coloquial y cotidiano, para satisfacer las necesidades y expectativas de comunicación e información.

- Fortalecer la presencia e imagen de la corporación municipal como autoridad de transporte público en la ciudad.
- Brindar información clara y constante sobre las nuevas rutas, paraderos y otros del Corredor Azul, orientado a los usuarios y potenciales usuarios del nuevo servicio de transporte público.

Después de haber determinado los objetivos del plan de comunicación se comenzó a elaborar las actividades y materiales comunicacionales de acuerdo a las estrategias más idóneas para cada etapa de intervención, las cuales fueron:

Estrategia: Imagen Corporativa

En lo concerniente a la Imagen Corporativa del Corredor Azul y el Sistema Integrado de Transporte, el color y logotipo se fijó según Resolución de Alcaldía N.º 068², del 13 de marzo del 2013.

La premisa era comunicar la esencia del Corredor Azul a través de una Imagen Corporativa llamativa e impactante que genere recordación entre los usuarios, la cual se puede apreciar en:

- Uniformes de los orientadores viales.
- Chalecos para los inspectores municipales de transporte que apoyaron en las actividades de fiscalización e inicio de actividades.
- Material gráfico publicitario.
- *Merchandising*.

² Según Ordenanza Municipal N.º 1613-2012-MML, la Resolución de Alcaldía 068 del 13 de marzo del 2013 y posteriormente la Resolución de Alcaldía N.º 380 del 31 de diciembre del 2015.

La Imagen Corporativa permitió posicionar el nombre del Corredor Azul en la mente de la población, diferenciándolo de otros servicios y posicionándolo como el nuevo servicio que mejora la calidad del transporte público y la vida de la población limeña.

Estrategia: Orientación al usuario de la vía

Antes del inicio de las actividades del Corredor Azul se realizó el levantamiento de información sobre los diversos establecimientos apostados en todo el recorrido del Corredor Azul y calles aledañas, registrándose un total de 1070 empresas de distintos rubros (institutos, universidades, centros comerciales y otros) a los cuales se les notificó sobre el inicio de operaciones del corredor para que tengan conocimiento sobre el nuevo proceso y faciliten así el proceso de sensibilización.

Posteriormente, un grupo de promotores de la Gerencia de Participación Vecinal de la MML, capacitados por la Gerencia de Transporte Urbano, dictaron charlas en los locales comunales y/o asociaciones vecinales de la zona, a los líderes o dirigentes vecinales, para que estos repliquen la información en su entorno. Ambas actividades fueron previas al lanzamiento.

La ejecución de la estrategia de Orientación al usuario de la vía se viabilizó a través del equipo de orientadores viales de la GTU, capacitado para desarrollar sus actividades de orientación e información, logrando que los usuarios y público en general muestren interés por conocer más acerca del Corredor Azul y la reforma del transporte. Los orientadores llevaron a cabo su labor mediante:

- **Capacitación y charlas al equipo de orientadores.** Un total de 300 orientadores fueron capacitados de forma continua por un equipo multidisciplinario de profesionales, en temas como la reforma del transporte, Sistema Integrado de Transporte (SIT) e implementación

del Corredor Azul, atención al usuario, comunicación asertiva y manejo de estrés.

- **Orientación a través de módulos informativos.** Se instalaron 150 módulos a lo largo del corredor para realizar acciones de información y propaganda del nuevo servicio. Los orientadores, en grupos de 2, tuvieron a su cargo un módulo institucional de la GTU en los que se utilizaron dípticos, trípticos y otros impresos como soporte comunicacional para la propagación de los mensajes.



Fig. N.º 6.- Orientadores viales brindando información al usuario de la vía.
Fuente: GTU.

Consta de 2 etapas. La primera se da en el lanzamiento; la segunda en la implementación:

Etapas N.º 1: Su objetivo fue informar los cambios en el momento, valiéndonos para ello de una comunicación directa y continua. Se inició días previos a la implementación del servicio

Plan de sensibilización para el usuario de la vía y público en general

Para promocionar y explicar el nuevo servicio de transporte público fue necesario contar con personal capacitado y concentrado en puntos claves a lo largo del corredor, desarrollando acciones de comunicación directa para que los usuarios y público en general identifiquen las cualidades y beneficios del

Corredor Azul, incentivando así su aceptación y uso. Para ello se contó con los orientadores viales de la GTU, quienes respondían las dudas y consultas en relación al servicio. Todas estas acciones se encuentran enmarcadas dentro del plan de sensibilización para el usuario de la vía y público en general, con la finalidad de establecer canales de comunicación y concertar espacios de diálogo para lograr una comunicación más eficaz y eficiente.

El plan de sensibilización elaborado priorizó las siguientes acciones:

- Redacción y envío de cartas a las empresas apostadas a lo largo del corredor anunciando la nueva disposición de los paraderos autorizados, explicando las razones de la medida y solicitando facilidades para el dictado de una charla de sensibilización en sus instalaciones.
- Reuniones con líderes de opinión de los diferentes sectores vecinales para contar con ellos como aliados del proceso.
- Capacitación al equipo de orientadores viales de la GTU.

Estrategia creativa

Para el diseño de la estrategia creativa se usó un lenguaje amigable y coloquial a fin de facilitar la explicación de los beneficios del nuevo sistema. Se insertó la pregunta “¿VAS?” en alusión a la jerga popular usada para propiciar el uso del servicio de transporte público y crear una cercanía con el usuario y público en general.

La finalidad de la estrategia fue despertar el interés por el nuevo servicio, por lo que se usaron gráficos y textos con tono informativo a fin de dar a conocer el proceso y sus características.

Acciones:

- Elaboración de los mensajes para posicionar al Corredor Azul y la reforma de transporte, haciendo hincapié en sus beneficios como ahorro de tiempo, menor congestión y mejor calidad de vida.
- Diseño de piezas publicitarias para el lanzamiento y la campaña de sensibilización e información utilizando la imagen corporativa del Corredor Azul (impresos, *merchandising*, pendones, tótems).

Además, se promocionaron en todos los impresos:

- *Fanpage*: @SITLimaOficial.
- Twitter: @SITLima.
- *Minisite*: mml.pe/corredorazul/.
- Correo: gtusit@munlima.gob.pe.
- Línea de atención al usuario: Aló SIT: 203-9000 / 417-5300.

Estrategia creativa según materiales seleccionados en la etapa de lanzamiento del Corredor Azul-TGA

Medio	Boletín municipal	Tríptico informativo inicial	Folletos informativos rutas modificadas norte y sur	Volante informativo	Tótems	Pendones	Manual del orientador
Población objetivo	Poblaciones de los NSE A/B/C.	Público usuario y potencial de los NSE A/B/C/ D y E	Público usuario y potencial de los NSE A/B/C/ D y E	Público usuario y potencial de los NSE A/B/C/ D y E	Público usuario y potencial de los NSE A/B/C/ D y E	Público usuario y potencial de los NSE A/B/C/ D y E	Equipo de orientadores de la GTU.
Beneficio para el público objetivo	Beneficios de la reforma del transporte y del Corredor Azul.	Conocer sobre el Corredor Azul y sus beneficios.	Informar sobre las rutas modificadas del Corredor Azul.	Informar sobre las rutas modificadas del Corredor Azul.	Beneficios de la reforma del transporte y del Corredor Azul.	Beneficios de la reforma del transporte y del Corredor Azul.	Beneficios de la reforma del transporte y del Corredor Azul.
Tono	Informativo.	Informativo.	Informativo.	Informativo.	Informativo.	Informativo.	Informativo.
Fuente de información	Gerencia de Transporte Urbano – MML.	Gerencia de Transporte Urbano – MML.	Gerencia de Transporte Urbano – MML.	Gerencia de Transporte Urbano – MML.	Gerencia de Transporte Urbano – MML.	Gerencia de Transporte Urbano – MML.	Gerencia de Transporte Urbano – MML.
Fase del programa	Lanzamiento del servicio.	Lanzamiento del servicio.	Lanzamiento del servicio.	Lanzamiento del servicio.	Lanzamiento del servicio.	Lanzamiento del servicio.	Lanzamiento del servicio.

Tabla N.º 1.- Estrategia creativa según materiales seleccionados en la etapa de lanzamiento del Corredor Azul-TGA. Fuente: Elaboración propia.

Corredor Azul

Tacna - Garcilaso de la Vega - Arequipa

Con el funcionamiento del Corredor Complementario Tacna - Garcilaso de la Vega - Arequipa hemos dado inicio a la implementación del nuevo Sistema Integrado de Transporte (SIT) para Lima Metropolitana.

¿Cómo nos beneficia este Corredor?

- Nos modernizamos en la ciudad, movilizándonos como en las grandes capitales del mundo.
- Ahorramos tiempo, los buses sólo podrán parar en los paraderos autorizados.
- Hay menos unidades pero son más grandes, esto permite mayor fluidez y orden en el tránsito.
- Viajamos más seguros y cómodos; en asientos espaciados y mejor distribuidos.
- 50 veces menos emisión de contaminación ambiental, bajo los estándares Euro IV.
- No más ruidos, los buses cuentan con carrocería aislante que reduce la contaminación sonora.
- Más fiscalizadores y orientadores a tu servicio.



Municipalidad Metropolitana de Lima

Corredor azul

Tacna - Garcilaso de la Vega - Arequipa



Alo SIT: 203-9000 / 417-5300
#CorredorAzul #ReformaTransporte

VAS?

Fig. N° 7.- Primer tríptico elaborado para informar sobre el lanzamiento del Corredor Azul -TGA. Fuente: GTU.



Fig. N.º 8.- Reverso del tótem del paradero Risso del Corredor Azul-TGA.
Fuente: GTU.



Fig. N.º 9.- Vestimenta corporativa del orientador vial del Corredor Azul-TGA.
Fuente: GTU.



Fig. N.º 10.- Mensajes de los pendones del Corredor Azul-TGA.
Fuente: GTU.

Estrategia de medios

También llamada estrategia de integración de medios, tuvo como objetivo llegar a toda la población de manera rápida y eficaz mediante mensajes informativos con lenguaje coloquial. Para ello fue necesario usar diversos medios y formatos.

Distribución de medios:

Boletín municipal. Pieza comunicacional resultado del trabajo en conjunto de varias instituciones municipales. Elaboración de contenidos: GTU; revisión de contenido: Protransporte; diagramación-elaboración: Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la MML. Se buscó promocionar los beneficios de la reforma del transporte y de la implementación del Corredor Azul-TGA.

Tiraje. Inicialmente se contó con 100 mil ejemplares, los cuales fueron entregados por los orientadores de la GTU en las estaciones del Metropolitano, Hospital de la Solidaridad y otros puntos céntricos de la ciudad.

Materiales impresos: Los volantes, folletos, trípticos y manuales fueron elaborados con el objetivo de promocionar, posicionar, generar recordación e informar a los usuarios sobre las características del nuevo servicio de transporte público y posicionar la reforma del transporte como un agente de cambio que elevará el estándar de vida de la población limeña.

Estos materiales gráficos fueron diseñados según el momento de intervención y se detallan a continuación:

- ❖ **Tríptico informativo inicial.** Información inicial sobre el primer servicio (301) del Corredor Azul, disposición de paraderos e información adicional sobre su uso y beneficios.

Tiraje: Un millón de trípticos informativos para ser repartidos los días 26, 27, 28 y 29 de julio y durante todo el proceso, elaborados en papel *couché* de 130 gramos, impresión a full color tira y retira, doblado en dos, a fin de informar a los usuarios y público en general sobre el nuevo Corredor Azul-TGA.

- ❖ **Volante informativo**, con fotos de las empresas de transporte que modificaron su recorrido y dejarán de circular por el corredor. Además, puso en conocimiento sobre el inicio e implementación del Corredor Azul-TGA.

Tiraje: 5 mil unidades en papel *couché* de 115 gramos, tamaño A5, impresión a full color tira y retira. Fueron distribuidos los días iniciales hasta agotar el stock.

- ❖ **Folletos informativos de los planos de rutas modificadas norte y sur del Corredor Azul-TGA**, con información detallada de las rutas modificadas (planos) a raíz de la implementación del corredor, delimitado según zona geográfica.

Tiraje: 20 millares: 10 millares de folletos informativos rutas modificadas norte y 10 millares de folletos informativos rutas modificadas sur. De seis cuerpos, 50 cm x 35 cm (abierto), papel *couché* de 115 gramos, impresión a full color tira y retira, con acabado doblez vertical y horizontal, 24 caras, 12 por lado. En formato cerrado mide 8.2 cm x 17.5 cm cada lado. Distribución permanente.

Tótems. Se contaron con 35 tótems. En el tramo Tacna-Garcilaso, producto del anterior ordenamiento, habían colocados 10 tótems a los cuales se les actualizó la data para brindar información correcta a los usuarios y población en general sobre el recorrido de los buses troncales y la ubicación de los paraderos del Corredor Azul-TGA. Se adicionaron 25 nuevos tótems en la avenida Arequipa.

Para la actualización de datos de los 10 tótems se dispuso la confección e instalación de los vinilos en los tótems, impresión a full color, mínimo 720 DPI con tintas de calidad para exteriores. Asimismo, contaban con las siguientes características: dimensión de vinilos autoadhesivos: 0.70 m ancho y 1.50 m altura; superficie de cubierta: acrílico o policarbonato transparente de 3 mm de espesor, con remaches de 1" de acero inoxidable para la fijación.

Mientras que los nuevos tótems (25) fueron fabricados de estructura metálica y banner autoadhesivo de vinil para impresión de exteriores a full color. Superficie de cubierta: acrílico o policarbonato de 3 mm de espesor y con remaches de 1" de acero inoxidable para la fijación, con acabados en base zincromato, pintura acrílica, de medidas 1.70 x 0.70 m. Los 35 tótems se quedaron instalados permanentemente en el corredor.

Pendones. Con ellos se buscó generar interés por conocer y estar informado sobre el nuevo servicio de transporte público y sus beneficios. Además, se hizo hincapié en temas de seguridad vial. Se colocaron en todo el trayecto del corredor de manera permanente.

Fueron 1200 unidades de lona, impresión a full color, de 1,30 metro (alto) x 0,80 cm (ancho), con bastidores de madera en la parte de arriba y abajo para los postes. Los mensajes usados fueron: **“Ubica tu paradero”, “La reforma del transporte es una realidad”, “Bienvenido a tu Corredor Azul” y “El transporte público se moderniza”**, divididos en 300 unidades por mensaje.

Manual para orientadores. Cartilla informativa de uso exclusivo de los orientadores de la GTU, con toda la información de la reforma de transporte y del Corredor Azul para el óptimo desempeño de sus actividades.

Tiraje: 400 unidades de manuales del orientador, a full color tira y retira, tipo libro, 16 caras. Medidas: 20 x 20, cortado y engrampado. De uso permanente por los orientadores.

Merchandising

Se elaboró *merchandising* para reforzar las actividades de comunicación que la GTU realizó durante el lanzamiento e implementación del nuevo servicio de transporte público. El material promocional se entregó al público en general en las intervenciones que realizaba el equipo de orientadores de la GTU.

Los materiales promocionales distribuidos fueron:

Lapiceros: 10 000 unidades, ecológicos, ergonómicos, con tinta azul, logo del SIT y #ReformaTransporte.

Blocks promocionales: 10 unidades de *foldcote* C14, hojas interiores bond 75 gramos, de 15 x 10.5 cm., carátula a full color, interior a un color, tapa y contratapa plastificada y anillado doble ring.

Llaveros acrílicos: 10 000 unidades, troquelados, acrílicos, de 13 cm x 3 cm, a full color.

Bus patrón de cartón armable: 5000 unidades de cartón, 24 x 8 cm. (medida del bus armado), a full color, con acabado barnizado, lo que permitió una presentación atractiva del servicio que capte la atención y genere recordación en el usuario.



Fig. N.º 11.- Llaveros del Corredor Azul-TGA. Fuente: GTU.



Fig. N.º 12.- Lapiceros del Corredor Azul-TGA. Fuente: GTU.

Estrategia: social media

En coordinación con el área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la MML se crearon cuentas oficiales en Facebook y Twitter. En ambas cuentas se comenzó a postear información desde el 25 de julio.

En el Facebook se usó el *Fanpage*: @SITLimaOficial, dando la bienvenida al nuevo servicio y resaltando las características de la reforma del transporte. El 26 de julio se publicó el álbum “Hoy inició el funcionamiento del Corredor Azul en Lima”, con el registro fotográfico de la salida del primer bus desde Amancaes, a las 5:00 a.m., iniciando la fase de prueba del corredor. Del 27 al 29 de julio se postearon las inspecciones de las autoridades municipales, quienes monitoreaban el correcto funcionamiento del sistema. Además, se informó sobre el horario.

En el caso del Twitter: @SITLima, este permitió dar respuestas rápidas y directas a las inquietudes sobre la implementación del Corredor Azul-TGA y la reforma del transporte con los *hashtags*: #CorredorAzul, #ReformaTransporte, #SITresponde, #SITLimaResponde. Además, sirvió para posicionarlos como tendencia en redes, como *Trending Topic* (TT), constituyéndolos como temas de interés de la agenda social en tiempos de la comunicación 2.0.

También se creó el *minisite* mml.pe/corredorazul/ dentro del portal web municipal con las siguientes secciones: Corredor TGA, nuevos paraderos, rutas modificadas, preguntas frecuentes, manual del orientador, funcionamiento del corredor, conoce los nuevos buses, pasos de la reforma del transporte y cronología.

La estrategia de *social media* surgió de la necesidad de informar a los ciudadanos sobre las acciones llevadas a cabo por la MML en el marco de la reforma del transporte y los beneficios que dichas acciones traen a la ciudad.

El uso de las redes sociales es un excelente mecanismo de difusión que permitió acercarnos al público joven y hacerlo sentir parte del cambio. Además, ayudó a tener cobertura constante y en tiempo real de los hechos que acontecían en el corredor.



Fig. N.º 13.- *Minisite* del Corredor Azul dentro del portal web municipal.
Fuente: mml.pe/corredorazul/.



Fig. N.º 14.- Fanpage oficial del Corredor Azul.
Fuente: Fanpage: @SITLimaOficial.



Fig. N.º 15.- Twitter oficial del Corredor Azul.
Fuente: Twitter: @SITLima.

Estrategia: Atención al usuario

Se establecieron canales de comunicación entre el usuario y la autoridad edil para facilitar la retroalimentación o *feedback* y conocer así las percepciones positivas y negativas de los usuarios sobre el funcionamiento del corredor.

Para el Corredor Azul-TGA se realizaron talleres participativos de difusión focalizados y se puso en funcionamiento el *call center* Aló SIT: 203-9000/417-5300 y el correo institucional “gtusit@munlima.gob.pe”.

Talleres participativos de difusión focalizados. Se convocaron dos talleres al mes, a partir de agosto, con participación de aproximadamente 70 personas en cada uno de ellos: Estuvieron focalizados a líderes de las organizaciones de base, especialmente jóvenes y emprendedores. Se informó sobre los cambios en el ordenamiento de transporte y los beneficios alcanzados. Además, se sensibilizó sobre la responsabilidad de los usuarios en la sostenibilidad del nuevo servicio de transporte capitalino.

Línea de *call center* y atención al usuario por correo institucional. Ambos mecanismos de consulta permitieron que los usuarios puedan acceder a información sobre las modificaciones de rutas y así optimizar su tiempo de desplazamiento en el corredor. De acceso masivo, su principal función fue resolver y/o atender reclamos, quejas o sugerencias concernientes al servicio brindado. Se utilizó el Aló SIT: 203-9000/ 417-5300 y el correo institucional “gtusit@munlima.gob.pe”.

Estrategia: BTL y activaciones

Las presentaciones (pedagógicas, lúdicas y dinámicas) estuvieron a cargo del equipo de orientadores de la GTU. Con ellas se explicaba el sistema y sus

beneficios, usando marcos del bus azul en el desarrollo de las activaciones para generar experiencias agradables y acercarse a los usuarios.

Sin embargo, esta estrategia empezó a desarrollarse recién desde el quinto día de prueba, el 2 de agosto del 2014, debido al clima de molestia de la población y las manifestaciones que ciertos sectores recalcitrantes al cambio realizaban. Por eso se dilató el inicio de esta estrategia como medida de prevención y resguardo al personal de la municipalidad.

Entre los principales problemas suscitados en el lanzamiento del servicio están el reclamo de los usuarios por las largas colas que se formaban en los paraderos, pocas unidades y saturación de las mismas y el reclamo de los transportistas de las líneas desplazadas.



Fig. N.º 16.- Marcos del Corredor Azul.
Fuente: Twitter: @SITLimaOficial.

B. Etapa de implementación del Corredor Azul: Tacna-Garcilaso-Arequipa (TGA)

Inicialmente, la fase de pruebas iba del 26 al 29 de julio, pero se programaron pruebas adicionales que se realizaron los siguientes fines de semana: 9 y 10 de julio; 16 y 17 de julio; 23 y 24 de julio, y 30 de agosto. A la par, la municipalidad anunció que tanto el proceso de marcha blanca (gratuidad del pasaje) como el periodo de pruebas se ampliaba como resultado de la gran demanda de viajes.

Recién el domingo 31 de agosto entró en funcionamiento continuo el Corredor Azul, prorrogándose la gratuidad del pasaje a todo el mes de setiembre. Para tal efecto, las 58 rutas de transporte que iban por esa vía fueron recortadas o desviadas hacia otras avenidas.

El Corredor Azul inició operaciones con el servicio regular 301, que recorre toda la vía troncal desde la avenida Amancaes hasta la bajada de Armendáriz. Este servicio es de lunes a domingo, de 5:00 a.m. a 11:00 p.m. El 16 de agosto se adiciona el servicio Semi Expreso 303, que funciona de lunes a sábado, de 6:00 a.m. a 9:00 p.m. Su recorrido se inicia en el jirón Virú, en el Rímac, y llega hasta la avenida Pardo, en Miraflores, con 15 paraderos por sentido. En tanto, el servicio de bus 302, que va desde Amancaes a Pardo entró en funcionamiento el 29 de setiembre, de lunes a jueves de 5:00 a.m. a 11:00 p.m., y los días viernes de 5:00 a.m. a 2:00 p.m.

El 24 de octubre se realizó un recorte en el recorrido troncal después del reclamo de los vecinos de Miraflores. Protransporte informó sobre la ampliación de la ruta 301 hasta la estación Balta (Metropolitano), en el distrito de Barranco, para el día 26 de octubre, coincidiendo con el inicio del cobro de pasajes. Con la ampliación del servicio, el Corredor Azul se interconecta con el metropolitano en la estación Balta, propiciando que dos importantes servicios de transporte público de Lima se unan en un punto estratégico en beneficio de la población.

El cobro de tarifas empezó el domingo 26 de octubre del 2014, luego de tres meses de viajes gratuitos a razón de la marcha blanca que se ejecutó desde el sábado 26 de julio. Este procedimiento ha sufrido dos postergaciones: en un primer momento se había indicado que el miércoles 1 de octubre se harían efectivos los pagos en el mencionado eje troncal; luego se dijo que sería el miércoles 15 de octubre, pero tampoco se cumplió. El pago del servicio se realizaba a través de boletos que se vendían en los paraderos de mayor demanda y también al abordar los buses.

Por último, el sábado 12 de diciembre del mismo año se agrega el servicio 306, que inicia su recorrido en Flor de Amancaes (Rímac) y culmina en la intersección de las avenidas Arequipa y Javier Prado, de lunes a domingo de 5:00 am. a 11:00 pm.

En síntesis, a pesar de las estrategias y soportes de comunicación desarrolladas para informar a la población, muchos transeúntes no conocían los nuevos paraderos establecidos. Asimismo, los buses azules se trasladaban llenos debido a que el servicio era gratuito, causando molestias en el público usuario.

La implementación y lanzamiento del Corredor Azul estuvo matizada de momentos de crisis y conflicto para adaptarse al nuevo sistema de transporte en sus inicios.

Crisis

Con la implementación del Corredor Azul-TGA, los limeños fueron partícipes del cambio en el servicio de transporte público. Aunque este cambio obedeció a un plan definido con anterioridad, muchos ciudadanos desconocían que varias líneas de transporte modificarían sus rutas, que el precio del pasaje variaría y que los paraderos que antes utilizaban no serían los mismos, situación que ocasionó caos y desorden en algunas zonas.

Entre las situaciones más relevantes mencionaremos:

- Congestión vehicular en las principales avenidas, disturbios por enfrentamientos entre transportistas no autorizados que rehusaban acatar la reforma, poca flota vehicular que ocasionó gran malestar e insatisfacción de los usuarios a la hora de movilizarse, y poca información que manejaban los usuarios sobre los cambios realizados.
- Se identificaron 13 puntos críticos en el corredor que obstaculizaban su fluidez, orden y operatividad, específicamente en las intersecciones conformadas por las avenidas Prolongación Tacna y Francisco Pizarro, Prolongación Tacna y Virú (Rímac); Tacna y Emancipación. Tacna y Nicolás de Piérola; Garcilaso de la Vega y Paseo Colón, Garcilaso de la Vega y 28 de Julio (Lima Cercado). También están los cruces de la avenida Arequipa con las avenidas Cuba (Jesús María), Canevaro, Risso (Lince), Dos de Mayo, Juan de Arona, Aramburú (San Isidro) y Angamos (Miraflores).
- Los usuarios se quejaban por la demora en el momento del cobro de pasajes, pues las dos modalidades de cobro (en el paradero o chofer-cobrador) previstas originaban excesivas colas e insatisfacción con el servicio.
- Las permanentes quejas de los vecinos, como en el caso de la zona miraflorina de Armendáriz, a razón de la excesiva carga vehicular que se originó en el lugar, lo que desencadenó en múltiples modificaciones en el recorrido, como en el caso del servicio 301 el cual primero sufrió un recorte en su destino final (Armendáriz) y tiempo después se amplió la ruta hasta la estación Balta (Metropolitano), en el distrito de Barranco, sumándose 11 paraderos adicionales a los 79 ya existentes, tanto de ida como de vuelta.

Todas estas circunstancias mellaron la aceptación de la población, viéndose plasmada en el sondeo de opinión de Ipsos Perú³, realizado en setiembre del 2014, el cual reveló que el 68% de limeños desaprobaba la implementación del Corredor Azul, 25% la aprobaba y un 7% no tenía una postura definida. Aunque, contradictoriamente, el 75% de la misma muestra manifestó no haber usado aún el nuevo sistema de transporte público.

Asimismo, solo el 26 %de los encuestados indicó haber usado los buses azules y un 47% de este grupo dice que el servicio es malo, un 41% opinó que es regular y un 10% lo calificó como bueno.

Sin embargo, a pesar de los cuestionamientos, la reforma del transporte fue apoyada por 87% de limeños, como se evidencia en la encuesta realizada por Gfk⁴. Ello se debe a que la población era consciente de que era una medida necesaria e indispensable para mejorar la calidad del transporte público de la capital.

La población está cansada de un servicio deficiente, de sufrir constantes abusos y maltratos por parte del chofer y cobrador, por ello ven en la reforma el cambio deseado hacia un servicio ordenado, con unidades grandes y modernas, con choferes en planilla. Pero consideran que no existió una buena planificación en el momento de la implementación, provocando desazón en los usuarios.

Durante la implementación del corredor ya era posible identificar los errores o deficiencias en la elaboración de materiales gráficos usados, por lo cual se modificaron los primeros trabajos y según la estrategia empleada en algunos casos se elaboraron nuevos materiales, todo esto se detalla a continuación:

³ Noticia publicada en el diario “La República”, el 14 de setiembre del 2014.

⁴ Noticia publicada en el diario “La República”, el 15 de setiembre del 2014.

ii) **Reestructuración**

Rediseño de la estrategia de medios y la estrategia creativa

❖ **Tríptico informativo 301 rediseñado.** Como resultado del inicio de actividades del corredor, se modificó el trayecto del servicio 301, ampliando su número de paraderos, y se adicionó el servicio semiexpreso 303, generando cambios en el arte del material gráfico ya elaborado. La información adicional es de carácter informativo-educativo sobre los beneficios y las líneas de atención al usuario. Cuenta además con un sello que avisa la inserción de un nuevo servicio.

Tiraje: la impresión y el material de elaboración tienen características similares al tríptico inicial del servicio 301, con un tiraje de un millón de trípticos para continuar con la labor de informar a los usuarios y público en general sobre los cambios que se suscitan en el nuevo Corredor Azul.

❖ **Díptico informativo.** En este soporte comunicacional se prioriza la información sobre los recorridos del servicio troncal 301 y el semiexpreso 303 mediante mapas promocionales. A diferencia del anterior, no se hace hincapié en mensajes de refuerzo para el uso del corredor, solo en los medios de atención al usuario y en las redes sociales.

Tiraje: 100 000 unidades en papel *couché* de 115 gr., tamaño A4, impresión a full color tira y retira. Fueron distribuidos en los paraderos hasta acabar stock.

❖ **Folletos informativos de los planos de rutas modificadas norte y sur del Corredor Azul-TGA “Infórmate Rutas I y Rutas II”.** Material desplegable que tuvo como objetivo identificar el nuevo recorrido de las rutas modificadas que antes circulaban por el nuevo corredor con la finalidad de que el público tome las prevenciones del caso y opte por nuevos trayectos para dirigirse a sus centros de trabajo, estudios u hogar.

Tiraje: 20 millares adicionales con las mismas características de impresión y distribución; la única diferencia es su tamaño, el cual se reduce a la mitad para facilitar su transporte.

❖ **Cuadrípticos o guía informativa “¿Cómo usar el Corredor Azul?”.**

El material antes mencionado, usado en la primera etapa y rediseñado en la actual, no logró disipar las dudas de la población sobre los nuevos trayectos; por el contrario, trajo caos y confusión. Por tal razón, se elaboró el cuadríptico o guía informativa “¿Cómo usar el Corredor Azul?”, el cual, de manera sencilla y práctica, lo explica en tres pasos: 1. Cómo ubicar el paradero, 2. Seleccionar el servicio a usar, y 3. Posibles puntos de interconexión. Además, cuenta con el ítem de recomendaciones para el uso óptimo del corredor.

Tiraje: 2 millones de unidades en papel *couché* de 150 gr., cuyas medidas son 29 x 42 cm. (doblado: 14 cm.), con impresión a full color tira y retira. Fueron distribuidos principalmente en los 13 puntos críticos identificados en el corredor que ocasionaron caos y desorden en el funcionamiento del mismo para paliar sus consecuencias. Su distribución estuvo a cargo de los orientadores de la GTU y de los promotores de la Gerencia de Participación Vecinal de la MML.

❖ **Volante informativo.** Culminado la etapa de marcha blanca, se procedió a realizar el cobro del servicio, para lo cual se diseñó este material con la finalidad de explicar el procedimiento a seguir para el pago. Se presentaron las dos clases de boletos (general y escolar-universitario) con sus respectivas tarifas.

Tiraje: Un millón de unidades en papel *couché* de 130 gr., tamaño A5, impresión a full color tira y retira.

En relación a la estrategia creativa en sí, se mantiene el uso del lenguaje amigable y coloquial que facilitó la explicación de los beneficios del nuevo sistema, además de tener carácter informativo y educativo a la vez.

PASO 3: Viajes en la Troncal

Una vez decidido el tipo de servicio a usar (301 o 303) debemos recordar que estos solo pararán en los paraderos establecidos, para facilitar nuestro viaje debemos recordar que debemos hacer nuestra cola e ingresar al bus por la puerta delantera y bajar por la posterior.

Paradero Destino
Paradero Inicial

¿Inze Corredor Azul?

¿Cómo usar el

PASO 1: Ubica tu paradero

Primero debes buscar en el mapa el paradero más cercano a tu ubicación y dirigirte hacia él.

Ubicación Actual
Paradero más cercano

PASO 4: Puntos de Interconexión

Si deseas hacer transbordos debes ubicar los puntos de interconexión y luego bajar en el paradero más cercano a ellos. Cada punto de interconexión te llevará a los distritos que desees y puedes identificarlos también por el nombre de las empresas de Transporte.

DESTINOS	EMPRESAS
4 Lince - San Isidro - Miraflores Barranco - Chorrillos - S.J.M - VMT	E.T. Unidos de Pasajeros S.A. (EUPSA 79)
5 Lince - San Isidro - La Victoria San Borja - Santiago de Surco - Ate	Agua de Tierra - En Generales S.A. (A.T.G.R. S.A.)

Aló SIT: 203-9000 / 417-5300

Síguenos en: [f SITLimaOficial](#) [@SITLima](#)

PASO 2: Selecciona el Servicio

Ya en el CORREDOR AZUL, selecciona el servicio que desees usar, el 301 que tiene mas paraderos y transita toda la troncal, o el 303 servicio Expreso (que parte de VIRÚ a Pardo) que al tener menos paraderos es un servicio más rápido.

Servicio 301
Expreso 303

Fig. N.º 17.- Cuadríptico o guía informativa ¿Cómo usar el Corredor Azul? Fuente: GTU.

Estrategia creativa según materiales seleccionados en la etapa de lanzamiento del Corredor Azul-TGA

Medio	Tríptico informativo 301 rediseñado	Díptico informativo	Folletos informativos rutas modificadas norte y sur “Infórmate Rutas I y Rutas II”	Cuadrípticos o guía informativa ¿Cómo usar el Corredor Azul?	Volante informativo
Población objetivo	Poblaciones de los NSE A/B/C.	Público usuario y Potencial de los NSE A/B/C/ D y E.	Público usuario y potencial de los NSE A/B/C/ D y E.	Público usuario y potencial de los NSE A/B/C/ D y E.	Público usuario y potencial de los NSE A/B/C/ D y E.
Beneficio para el público objetivo	Informar los cambios en el servicio troncal y dar conocer el nuevo servicio semiexpreso 303.	Conocer los cambios en el servicio 301 y el nuevo servicio semiexpreso 303.	Informar sobre las rutas modificadas del Corredor Azul.	Identificar el modo correcto de usar el Corredor Azul para mejorar la calidad del servicio.	Indicar sobre el cobro del servicio y el procedimiento de pago del mismo.
Tono	Informativo.	Informativo.	Informativo.	Informativo.	Informativo.
Fuente de información	Gerencia de Transporte Urbano – MML.	Gerencia de Transporte Urbano – MML.	Gerencia de Transporte Urbano – MML.	Gerencia de Transporte Urbano – MML.	Gerencia de Transporte Urbano – MML.
Fase del programa	Implementación del servicio.	Implementación del servicio.	Implementación del servicio.	Implementación del servicio.	Implementación del servicio.

Tabla N.º 2.- Estrategia creativa según materiales seleccionados en la etapa de lanzamiento del Corredor Azul-TGA. Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar que poco a poco la Gerencia de Transporte Urbano (GTU) de la MML fue cediendo la posta en la parte creativa sobre los materiales comunicacionales a Protransporte y a la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la MML, mientras la GTU pasó a proporcionar información y asistencia técnica sobre todo lo producido.

Por ello, la GTU ya no se encargó de realizar el material promocional de los servicios 302 y 306 (implementado cuando la sistematización de mi experiencia ya había culminado). La labor de la gerencia se centró en la comunicación directa mediante las estrategias de Orientación al usuario de la vía y Educación al usuario.

Estrategia de orientación al usuario de la vía

Esta estrategia está a cargo del orientador vial de la GTU, cuya labor está comprometida en informar sobre los cambios producidos por la puesta en marcha del nuevo servicio de transporte público en la capital, el mismo que será progresivo pero con un gran impacto social, económico y visual. Además, servirá para mejorar el ordenamiento del tránsito y el transporte y elevar la calidad de vida de los ciudadanos.

En la implementación se desarrolla la segunda etapa después de realizar la evaluación de resultados positivos y negativos que se dieron en el lanzamiento del servicio.

Etapas N.º 2: Ya implementado y asentado el servicio, se da prioridad al acompañamiento mediante el uso de estrategias BTL con activaciones lúdicas para informar y educar al público en general sobre las características y beneficios del Corredor Azul.

Estrategia: Relaciones Públicas

No haber tenido un adecuado manejo de la comunicación pudo causar estragos irremediables en la entidad edil, pues si no se brindaban los mensajes adecuados, podría haber causado el deterioro de la imagen corporativa y la reputación.

Por ello, comunicar adecuada y oportunamente es un asunto estratégico, requiere de planificación y objetivos específicos. Sin embargo, ni la municipalidad ni la GTU contaba con un manual de crisis que nos ayudara a salir airoso de las contingencias que se nos presentaron durante el lanzamiento y se acrecentaron en la implementación del corredor.

No obstante, basados en las experiencias de confrontación vividas como resultado de los diversos ordenamientos viales que llevó a cabo la GTU, enunciaremos una lista de consejos útiles que aprendimos en el ejercicio de nuestra labor y pusimos en práctica para la solución de problemas que permitieron mejorar el desenvolvimiento frente a la opinión pública.

Los consejos útiles son:

- Entender el clima de la opinión pública para determinar nuestras futuras estrategias y acciones a seguir.
- Prevenir antes de que ocurra la crisis mediante acciones que informen a los medios de comunicación y a la ciudadanía sobre todo lo que acontece en relación a la implementación del Corredor Azul-TGA.
- Defenderse de los ataques con información clara, precisa y directa.
- Decir la verdad y responder rápido para evitar crear la sensación de desinformación que genere el caos y desinformación en la población.

Estrategia: Educación al usuario

Cuando hablamos del uso de esta estrategia, nos referimos a los diferentes elementos colocados por todo el Corredor Azul-TGA que nos sirve de apoyo para guiar a los usuarios con facilidad, sin restricción de cualquier índole, independientemente de sus capacidades, edad o grado de instrucción.

Al principio, el desarrollo de la estrategia de Educación al usuario ocasionó ciertos problemas durante la implementación del nuevo servicio de transporte público debido a que a los usuarios y público en general no estaban habituados a la lectura de mapas o diagramas de los recorridos en los materiales gráficos y tótems, lo que motivó la elaboración de un cuadríptico o guía informativa que enseñe a usar el Corredor Azul de manera correcta.

El buen uso de esta estrategia permitió al usuario gozar de los siguientes beneficios: dejar atrás la incertidumbre sobre los tiempos de espera y obtener información detallada sobre los paraderos, lo que les permitió estar preparados ante las posibles contingencias que pudieron surgir durante el uso del corredor.

Estrategia: BTL y activaciones

Los BTL y activaciones, aparte de las intervenciones realizadas en puntos estratégicos o en calles aledañas al corredor, se trasladaron a ferias informativas como “Lima a tu servicio”, organizada por la Gerencia de Defensa del Ciudadano de la MML, evento que se realizaba periódicamente en la plaza San Martín, con el único propósito de promover los servicios que brinda la corporación municipal.

Además, la Municipalidad Metropolitana de Lima, en trabajo conjunto con la Red Ciudadana por un Transporte Seguro, desarrolló la Feria Educativa Vial “Habla, ¿Vas?” para difundir y promocionar los beneficios de la reforma del transporte emprendida por la comuna limeña, así como dar a conocer el funcionamiento y bondades del Corredor Azul.

Es importante resaltar que tanto en el lanzamiento como en la implementación siempre estuvieron presentes las estrategias de capacitación, difusión, promoción e innovación, que en la mayoría de situaciones estuvieron insertas en el desarrollo de otras como BTL y activaciones, sensibilización e información, educación al usuario, atención al usuario, orientación al usuario de la vía y *social media*.

La estrategia creativa fue reformulada durante la etapa de implementación como consecuencia de las modificaciones propias del sistema, compañera inseparable de la estrategia de medios que permitió lograr mayor alcance de los soportes comunicacionales elaborados y de esta manera mantener siempre informada a la población. Se cimentaron bases sólidas para la construcción de una imagen corporativa fuerte, de gran recordación y posicionamiento en la mente del usuario, reforzada por el *merchandising*.

Por último, el uso de las relaciones públicas permitió limar las asperezas producidas en los usuarios y población en general. Aunque el inicio no fue el más auspicioso, sobre la marcha se fueron perfeccionando las estrategias de comunicación empleadas en beneficio de la comunidad y del nuevo servicio de transporte público, pues se comprendió que desarrollar una buena estrategia de comunicación significa la diferencia entre el éxito o el fracaso de nuestra labor.

2.2. Objetivos de la sistematización

Los objetivos de la sistematización se describen a continuación:

Objetivo general:

Sistematizar la estrategia de comunicación para el *marketing* de servicios de transporte público: Caso: Corredor Azul Tacna-Arequipa-Garcilaso, corredor complementario del Sistema Integrado de Transporte (SIT), de abril a noviembre del 2014, en la etapa de lanzamiento e implementación.

Objetivos específicos:

- Describir las estrategias de comunicación empleadas para explicar el funcionamiento, modo de uso y beneficios del Corredor Azul.
- Analizar los procesos de validación y cumplimiento de los criterios de eficacia de los materiales de comunicación elaborados para el lanzamiento e implementación del Corredor Azul.
- Identificar las ventajas, limitaciones e innovaciones de las estrategias de comunicación para lograr una efectiva difusión y promoción del Corredor Azul.
- Analizar el rol de los medios de comunicación en el proceso de lanzamiento, implementación y crisis del Corredor Azul.

2.3. Espacio temporal

El Corredor Azul entró en funcionamiento el 26 de julio del 2014. Al principio solo funcionaba los fines de semana. Recién el 31 de agosto los buses azules entraron a funcionar de manera regular y continua. Sin embargo, el proceso de elaboración y planificación de las estrategias, campañas y planes de comunicación, así como las acciones de coordinación y difusión se gestaron desde fines del mes de abril del 2014. Por tanto, se sistematiza la laboral comunicacional desde esta fecha hasta fines del mes de noviembre del mismo año.

El día del lanzamiento del Corredor Azul las actividades iniciaron a las 4:30 a.m. con una conferencia de prensa en la plaza Francia, en el cercado de Lima, con la presencia de la alcaldesa de Lima, Susana Villarán de la Puente; la gerenta de transporte urbano de la MML, doctora María Jara Risco, y el presidente de Protransporte, economista Gustavo Guerra García Picasso. Posteriormente, en compañía de los

hombres de prensa se dirigieron al paradero Amancaes para ser parte del primer recorrido del bus del Corredor Azul.

Además, días previos se inició la campaña de sensibilización e información a cargo de 300 orientadores de la GTU, quienes orientaron sobre el uso del servicio, informando sobre el desvío de las rutas habituales y ubicación de paraderos, con la ayuda del material promocional e impresos. Asimismo, se instalaron tótems en puntos estratégicos con la información de la ruta completa del primer servicio del Corredor Azul y pendones con mensajes de reforzamiento de los beneficios de su uso y de la reforma del transporte.

2.4. Ejes de sistematización

2.4.1. La comunicación en el marketing de servicios y el usuario

Este eje de sistematización detallará el papel que cumplió la comunicación en el marketing de servicios y su importancia para la aceptación o rechazo por parte de la población en relación al nuevo servicio de transporte público implementado. Comunicar en marketing es dar valor al servicio resaltando sus beneficios y utilidades gracias a la estrecha relación que se forja con el usuario conociendo sus necesidades y dándole solución a sus requerimientos.

2.4.2. Estrategias de comunicación desarrolladas durante la implementación y lanzamiento del Corredor Azul-TGA

Se replicaron estrategias de comunicación exitosas de intervenciones anteriores. Hubo constante retroalimentación con el público usuario para subsanar las deficiencias en la estrategia y material comunicacional rediseñándolo según las exigencias.

2.4.3. El Corredor Azul-TGA su aprobación y desaprobación

Todo elemento genera

CAPÍTULO III

MARCO DE REFERENCIA

EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

Los ejes temáticos del marco teórico de la presente sistematización son estrategias de comunicación para el *marketing* de servicios, medios de comunicación y opinión pública, y comunicación de crisis.

3.1. Estrategias de comunicación para el *marketing* de servicios

3.1.1. Comunicación: retroalimentación

No se equivoca Fernández (2008) al afirmar: “La comunicación está presente en todos los aspectos de la vida humana, es universal” (p. 180). Por ejemplo, en las actividades de promoción del Corredor Azul, en el color de los ómnibus, paraderos, señalización, mapas del sistema, en las estrategias empleadas, elementos de diseño y materiales de *marketing*, todo comunicaba sobre el nuevo sistema de transporte público, contribuyendo a formar su identidad, marca y establecer la relación con el público usuario y potencial, dando idea de cómo funcionaría y/o la calidad del servicio que prestaría.

Kreps (1995) hace la siguiente distinción entre comunicación e información:

La comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender las experiencias. La información es un resultado de la comunicación que se utiliza para restringir y coordinar las actividades de los individuos para establecer organización.
(p.13)

Un error que suele cometerse de manera reiterada es privilegiar el tema de la información sobre la comunicación. Ello se evidencia cuando un nuevo sistema de transporte inicia sus actividades pues la entidad ejecutora del mismo prioriza la estrategia de información al usuario sobre la acción de comunicar, lo que trae como resultado un exceso de información sobre horarios, rutas y funcionamiento

que, en la mayoría de los casos, está presentada de manera muy poco amigable y comprensible para el público en general. Pero a la vez se crea una paradoja al pasar de la abundante información en ciertos detalles a la mezquindad informativa en puntos esenciales dado que se deja de lado la perspectiva del usuario y se privilegia la óptica de los expertos. De ahí la importancia de tener claro la diferencia entre informar y comunicar.

Nosnik (2013) señala: “Si no hay retroalimentación, no hay comunicación” (p. 28), hecho que se corrobora con la inauguración del Corredor Azul. En las primeras fechas de su funcionamiento no se cobraba por el servicio (marcha blanca). Esta estrategia cumplió una doble función: captar público e informar y enseñar sobre el nuevo sistema de transporte a la población en general, lo cual permitió recoger las inquietudes y dudas para modificar y/o incorporar información a fin de lograr materiales comunicacionales más efectivos, todo ello gracias a que se escuchó a los usuarios, es decir, no solo se informó sino hubo retroalimentación, contribuyendo a mejorar el servicio y optimizar la comunicación.

En síntesis, como afirma Fernández (2008): “La retroalimentación es un aspecto primordial en el proceso de la comunicación, debido a que es una de las mejores formas para que el transmisor compruebe que el receptor interpretó correctamente el mensaje” (p. 180).

Por ello, idear una estrategia de comunicación efectiva y productiva, que camine acorde con los objetivos institucionales y comunicacionales, tanto de la entidad como del nuevo proyecto de transporte público, fue todo un reto para el equipo de trabajo, que tuvo altibajos y un proceso de continua mejora gracias a la oportuna interacción entre el equipo técnico y el público. “Con retroalimentación, los comunicadores pueden ajustar sus estrategias de mensajes para comunicar de manera más efectiva” (Kreps, 1995, p. 38).

Además, entendiendo lo variopinto de la población limeña, la estrategia creativa y los mensajes fueron elaborados para que fuesen entendidos por todos, con un lenguaje sencillo y amigable, independientemente del nivel socioeconómico o grado de instrucción del público. Al respecto, Kreps (1995) dice:

El escenario donde la comunicación también tiene una gran repercusión sobre la interacción. Uno se comunica de manera diferente con las personas en una clase, una fiesta, una oficina o una corte judicial. Aun cuando usted diga exactamente lo mismo a la misma persona. Los cambios en el contexto afectarán inevitablemente la comunicación que se da. (p.28)

Es decir, para comunicar efectivamente es clave conocer nuestro público y el contexto (escenario) donde se desarrolla la estrategia.

3.1.2. La persuasión como estrategia de comunicación

“Persuasión. Acto que se realiza con la intención consciente de modificar el pensamiento y la acción de las personas manipulando sus móviles para dirigirlos hacia fines predeterminados” (Fernández, 2008, p. 234). Con el cambio del transporte público tradicional al nuevo sistema del Corredor Azul se promovieron además cambios de comportamiento mediante el uso de estrategias de comunicación (persuasión) orientadas al logro de dichos fines.

“Comunicación persuasiva. La que lleva a cabo un individuo consciente de cambiar la conducta de otro individuo o grupo mediante la transmisión de algún mensaje” (Fernández, 2008, p. 234). Sin embargo, el éxito o fracaso de la comunicación durante la implementación de nuevos servicios públicos, por lo general, no solo depende de una adecuada estrategia sino de contar con los fondos económicos necesarios y una idónea gestión institucional.

3.1.3. Teoría de la comunicación productiva

“Sin comunicación adecuada y efectiva, el desarrollo económico y social se retrasará inevitablemente y podrá ser incluso contraproducente. Con comunicación adecuada y efectiva, los senderos al cambio pueden facilitarse y acortarse (Schram, 1964: ix, Prefacio)” (Nosnik, 2013, p. 29). Es decir, la comunicación bien direccionada minimiza el impacto negativo o la intransigencia del público ante la implementación de nuevos servicios.

Pero, ¿qué es la comunicación productiva?

(...) comunicación productiva es la acción correctiva que mejora o amplía la capacidad de cualquier sistema para beneficio de todas las partes que lo integren (emisores y receptores) a partir de la retroalimentación del público o públicos (conjunto de receptores) al propio sistema (emisor o grupo de emisores que actúa/n como representante/s del sistema porque tiene la autoridad formal y el poder necesarios que así lo acreditan. (Nosnik, 2013, p. 31)

La comunicación productiva implica interiorización para generar cambios de conducta, de hábitos, y así lograr el bienestar común y el óptimo desarrollo de la sociedad.

Nosnik (2013) sostiene: “La teoría de la comunicación productiva surge de una raíz de una pregunta en apariencia sencilla pero con algunas implicaciones que no lo son tanto: ¿qué existe después o más allá de la retroalimentación?” (p.53). Y es la retroalimentación la que nos provee la información necesaria sobre la buena o mala calidad con la que se brinda un servicio y nos presenta el término de “inteligencia comunicativa”.

(...) “inteligencia comunicativa” también me refiero a la capacidad de un sistema de generar mayor calidad versus menor insatisfacción por incumplimiento en cada uno de los niveles que marcan los tres pasos que definen la comunicación: producir información, difundir información y usar información. (Nosnik, 2013, p.47)

Dicho en otras palabras, los sistemas de transporte público no solo deben ser de alta calidad sino convencer al público de ello.

La teoría de la comunicación productiva está conformada por tres teorías elementales: la teoría del lenguaje, de Charles W. Morris, la teoría de la comunicación y los tres procesos fundamentales de la información, las cuales detallamos a continuación:

- **Teoría del lenguaje.** Aquí Charles Morris nos habla de tres aspectos del lenguaje: la sintaxis, la semántica y la pragmática. Cuando hablamos de la disciplina de la gramática, que estudia las reglas y principios que facilitan la expresión y construcción de todo lenguaje, nos referimos a la sintaxis. Mientras que la encargada de estudiar la interpretación y el significado (connotativo-experiencia personal/denotativo-convención social) que los individuos le dan a las expresiones empleadas durante el acto comunicativo es la semántica. Y, finalmente, la pragmática analiza la relación contexto y los usuarios de la comunicación sin dejar de lado la relación (lenguaje verbal) y metacomunicación (lenguaje corporal) para lograr su eficiencia.
- **Teoría de la comunicación,** según Nosnik (2013), la conforman la teoría de la información, la teoría de las redes y la teoría de las innovaciones o la mejora.

La teoría de la información tiene similitud con la sintaxis, pues ambas estudian la estructura de los mensajes para que sean entendibles y claros, asegurando la calidad de la información.

La teoría de redes alude al “proceso de la comunicación”, preocupándose por la relación de emisor(es) con su(s) receptor(es) y el

espacio en que intercambian información. Guarda relación con la semántica.

Por su parte, la teoría de las innovaciones o la mejora habla de entender los cambios que se dan en un contexto, ambiente o sistema y que la calidad del proceso comunicativo depende de los objetivos y metas del mismo. A su vez, esta teoría es compatible con la pragmática pues ambas están orientadas a su desempeño y eficiencia y/o efectividad.

- **Los procesos fundamentales de la información.** Son tres: producción, difusión o distribución y uso inteligente que se pueden unir a las anteriores teorías mediante la siguiente analogía o secuencia:

El proceso de la producción de información es a sintaxis (teoría de Morris) y a la teoría de información (teoría de la comunicación); el proceso de difusión o distribución es a semántica (teoría de Morris) y la teoría de redes (teoría de la comunicación), y por último el uso inteligente de la información es a la pragmática (teoría de Morris) y a la teoría de la innovación o la mejora (teoría de la comunicación).

Pero no podemos terminar de hablar sobre el sustento de la comunicación productiva sin antes mencionar sus niveles, actitudes y capacidades, para lo cual se establece la siguiente relación: informar es la primera capacidad y se une a la actitud “egocéntrica”. Juntas forman el primer nivel de la comunicación, denominado lineal, la emisión es unidireccional y no importa la opinión del emisor.

La segunda capacidad “comunicarse con los demás” va de la mano con la actitud “empática” y juntas constituyen el segundo nivel de la comunicación, llamado dinámico, donde prima la retroalimentación y la interacción social (cada emisor es un receptor y cada receptor es un emisor).

Los dos primeros niveles ya mencionados cuentan con larga data de estudio, siendo el tercer y último nivel el más novel de todos, el productivo, en donde el emisor debe conocer y satisfacer las necesidades de información del “usuario” (receptor). Pero, ¿cuál es el significado de usuario, en el contexto de la comunicación productiva?

Un usuario es aquél que recibe tanto el impacto positivo como el negativo de la (producción, difusión y uso de) información de su contraparte. Sin embargo, la diferencia con los emisores y receptores estratégicos del nivel dinámico es que en el nivel productivo el usuario, y no el proveedor, establece la calidad de la información con base al resultado esperado. (Nosnik, 2013, p.46)

El nivel productivo se acopla a la actitud de “receptividad” y a la capacidad de “alineación”. En el tercer nivel se gesta la comunicación productiva, cuya peculiaridad reside en desarrollar el proceso comunicativo a la inversa, el esquema tradicional se rompe, el emisor ya no centra su accionar en informar a su receptor sino su principal inquietud consiste en satisfacer las necesidades de comunicación de este último. Guarda mucha similitud con los procedimientos para medir la calidad y la satisfacción del usuario y/o cliente en las entidades públicas o privadas.

Es por esta razón que el presente informe se centra en dicha teoría, para entender y satisfacer las necesidades de comunicación de los usuarios de los servicios municipales durante el lanzamiento e implementación del Corredor Azul. Asimismo, es importante mencionar a la retroalimentación como soporte fundamental pues a través de ella se verifica, comprueba y examina si las actividades desarrolladas han cumplido con los objetivos trazados.

Es significativo aclarar los términos “actitud” y “capacidad” en el ámbito de la teoría de la comunicación productiva.

Cuando hablamos de actitud nos referimos a la facilidad que posee un individuo y/o institución para crear o intercambiar información con sus pares. Es así que la actitud egocéntrica se da cuando un individuo y/o institución genera

información para su propio beneficio. La actitud empática considera el punto de vista de sus similares (individuo y/o institución) al momento de generar información y la actitud receptiva busca el bienestar y entendimiento de ambas partes (individuo y/o institución).

En tanto, la capacidad en comunicación es el grado de efectividad que tiene un individuo y/o institución para lograr sus metas, objetivos y fines como sistema. El logro de los mismos se mide a través de la eficacia, mientras que a su costo o inversión para ejecutarlos se le denomina eficiencia.

En la implementación del Corredor Azul, los sistemas de información colocados al inicio no cubrían las necesidades de información de los usuarios, así que no cumplieron con los objetivos trazados *a priori*, siendo rediseñados. Es decir, lograr la eficacia fue un proceso de continua mejora y reestructuración.

Se distinguen tres tipos de capacidades: la capacidad de informar, que sugiere dominio sobre el lenguaje, generando mensajes comprensibles y entendibles por todos. Comunicarse con los demás, es la capacidad de interactuar en un contexto en común, buscando consenso en relación a la información brindada. Y en la última capacidad, alineación, tanto individuo(s) y/o institución (es) tienen la habilidad de direccionarse hacia un mismo fin.

En síntesis, la comunicación productiva "nace de la retroalimentación que nos permite conocer las necesidades de los sistemas donde ocurre la comunicación para que esta se alinee con los fines últimos de estos y así contribuir a su logro" (Nosnik, 2013, p.128).

Esta nueva teoría, impulsada por Nosnik, nos lleva a conocer un nuevo tipo de comunicación orientada al logro de objetivos, metas y fines, con un importante poder transformador de la sociedad en todos sus ámbitos, como es el caso de la movilidad. Ya Mockus (2011), ex alcalde de Bogotá y principal impulsor del cambio del transporte en dicha ciudad, dijo: "El transporte es una escuela de

ciudadanía. En ese sentido, un buen sistema de movilidad puede contribuir a un cambio en la sociedad” (p. 39).

Recapitulando, esta teoría gira entorno a “(...) la retroalimentación de los usuarios que reciben el beneficio y/o perjuicio de un trabajo bien y/o mal hecho respectivamente” (Nosnik, 2013, p. 40). Es decir, el tema de calidad entra a tallar de manera relevante para lograr las metas y objetivos trazados. Esta nueva perspectiva vira hacia un proceso de comunicación a la inversa:

No inician con lo que el emisor quiere informar a su receptor, sino con la inquietud de un emisor (llamado “proveedor” en este tipo de metodologías) por saber qué es lo que el receptor requiere de él para poder cumplir con sus metas y objetivos productivos. La calidad demandada por el receptor depende, a su vez, de lo que la organización como un todo busca, y lo que busca dicha organización depende, una vez más, de lo que la sociedad donde opera considera bueno y aceptable como contribución, insumo o alimento a la misma, o al bien común. (Nosnik, 2013, pp. 127-128)

Además, en este esquema de comunicación, al hablar de usuario nos referimos al receptor como lo detalla Nosnik (2013): “(...) usuario (también llamado cliente y/o consumidor (empresa), ciudadano (gobierno), votante (partido político) y beneficiario (organización de la sociedad civil) es lo que corresponde a los procesos de comunicación que estudiamos en nuestra profesión y disciplina, al receptor (...)” (p. 40). Esto último refrenda la importancia de la teoría de la comunicación productiva para el análisis de este informe, dado que el *marketing* de servicios, a la par que la teoría de la comunicación productiva, orienta sus esfuerzos en pro del usuario-receptor.

A continuación, un cuadro descriptivo de dicha teoría para su mejor comprensión y entendimiento.

TEORÍA COMUNICACIÓN PRODUCTIVA

CAPACIDADES	DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES	TEORÍA DEL LENGUAJE	TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN	PROCESOS FUNDAMENTALES DE LA INFORMACIÓN	ACTITUD	NIVELES
Informar	Habilidades para producir mensajes.	Sintaxis.	Teoría de la información.	Producción.	Egocéntrica.	Lineal.
Comunicar	Establecer comunicación con los demás.	Semántica.	Teoría de las redes.	Difusión o distribución.	Empático dinámico.	Dinámica.
Alineación: Definir metas, objetivos que permitan el uso de la información	Cambiar para mejorar un sistema con base en la información y el diálogo.	Pragmática.	Teoría de las innovaciones.	Uso inteligente.	Receptividad y de la capacidad de alineación.	Productiva.
COMUNICACIÓN PRODUCTIVA Capacidad: Es el nivel de eficacia (implementación de metas, objetivos y fines) de un sistema y el nivel de eficiencia.						

Tabla N.º 3.- Teoría de la comunicación productiva. Fuente: Adaptado de Nosnik, 2013, pp. 117-131.

3.1.4. *Marketing*

3.1.4.1. Definición

(...) Para la Asociación de *Marketing* de Estados Unidos (AMA, American Marketing Association), el *marketing* es “el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores y los objetivos de la organización (...). (Álvarez, 2007, p.67)

El *marketing* es una inversión fundamental pues no solo se enfoca en atraer nuevos usuarios, sino también sirve de soporte para lograr el respaldo de la gente que no necesariamente usará el Corredor Azul e informarla y educarla sobre los beneficios que conlleva la implementación de un nuevo sistema de transporte con altos estándares de calidad.

El *marketing* es una disciplina que utiliza planificadamente todas las herramientas de la comunicación (publicidad, *publicity*, *marketing* directo o relacional, relaciones públicas) en función de sus objetivos. Esto es lo que tienen de común el *marketing* y la comunicación estratégica. La diferencia está en el nivel de objetivos. (Tironi y Cavallo, 2007, pp. 34-35)

3.1.4.2. *Marketing* de servicios

(...) el *marketing* de servicios es una actividad constante de un conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de servicios que tengan valor para consumidores, clientes, asociados y para la sociedad en general. (Schmidt, Kassouf, Canhadas, Dias de Carvalho y Abrantes dos Santos, 2014, p. 39)

En síntesis, el *marketing* de servicios se encarga de la gestión, producción, comunicación y prestación de servicios en general, buscando la calidad de los mismos.

Pero... ¿qué es un servicio?

Se podría decir que el *marketing* de servicios considera al servicio como un producto intangible que no se agarra, no se huele, no se palpa y no se prueba antes de la compra, pero que permite satisfacciones que compensan el dinero gastado en la realización de deseos y necesidades. (Schmidt et al., 2014, p. 39)

Otros autores opinan al respecto:

Lovelock y Wright (2001) definen al servicio como un acto o desempeño ofrecido por una parte a la otra; se refieren al servicio como característica intrínseca de un sector de la actividad económica. El mismo sentido le otorga Kotler y Keller (2012) al referirse al servicio como toda actividad o beneficio, en esencia intangible, que una parte le puede ofrecer a la otra y que no resulte en la posesión de algún bien. (Schmidt et al., 2014, p. 38)

Entonces, surge otra pregunta: ¿en qué ámbitos se dan y/o desarrollan los servicios? En todos:

Las industrias de servicios varían de manera considerable. Los gobiernos ofrecen servicios a través de tribunales, oficinas del empleo, hospitales, fuerzas militares, departamentos de policía y bomberos, servicio postal y escuelas. Las organizaciones privadas sin fines de lucro dan servicios a través de museos, beneficencia, iglesias, universidades, fundaciones y hospitales. Un gran número de organizaciones de negocios brindan servicios: líneas aéreas, bancos, hoteles, compañías de seguros, empresas de consultoría, prácticas médicas y legales, compañías de entretenimiento y de telecomunicaciones, empresas inmobiliarias, minoristas, entre otras. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 236)

El *marketing* de servicios es más eficaz cuando promueve algo que realmente existe. Es decir, no basta que la buena iluminación de una estación ayude a los pasajeros a sentirse seguros: en realidad, la estación debe ser segura.

Un servicio es una promesa de utilidad para una necesidad: una promesa que en el momento de uso del servicio, se realiza: la idea útil/propuesta casa, personalizadamente, con la necesidad de un ciudadano/s del público objetivo. Un servicio es, en definitiva, un soporte inteligente para la calidad de vida de la ciudadanía desde públicos plurales. (Puig, 2009, p. 106)

Según Kotler y Armstrong (2012), los servicios tienen las siguientes características:



Fig. N.º 18.- Características de los servicios. Fuente: Kotler y Armstrong, 2012, p. 237.

A veces se cree erróneamente que el solo hecho de desarrollar *marketing* de servicios es sinónimo de un servicio de alta calidad y se olvida que esta depende de la percepción de los pasajeros del servicio de transporte público, a razón del cumplimiento de cinco factores esenciales: confiabilidad, servicio frecuente, seguridad y limpieza, horario de servicio, costo y ahorro durante su funcionamiento. No solo es “saber hacer” las actividades sino “hacer saber”. Las acciones de comunicación caracterizan un buen *marketing* de servicios.

Es decir:

Satisfacer a los clientes es uno de los principales desafíos para la organización: clientes satisfechos generan ingresos estables, reducen costos de promoción y pueden hasta promover la propaganda boca a boca. Por eso, la percepción de la calidad de los servicios es uno de los principales factores investigados por el consumidor a la hora de evaluar su grado de satisfacción, que se sintetiza en la ecuación “satisfacción del cliente = servicio percibido – servicio esperado”. (Schmidt et al., 2014, p.44)

Servicio percibido <i>menor</i> servicio esperado = INSATISFACCIÓN
Servicio percibido <i>igual</i> servicio esperado = SATISFACCIÓN
Servicio percibido <i>mayor</i> servicio esperado = ENCANTAMIENTO

Tabla N.º 4.- Servicio percibido versus servicio operado. Fuente: Schmidt et al, 2014, p. 44.

Al proceso de creación del servicio se le denomina *servucción*, término acuñado por los profesores Eiglier y Langeard, mientras que al punto de encuentro entre empresa y usuario-cliente se le conoce como “momento de verdad”, donde este último se forja una imagen positiva o negativa de la empresa en relación al nivel de calidad que esta presta al brindar un determinado servicio.

Mello (2002) sostiene: “(...) Karl Albrecht, que lo define de la siguiente forma: cualquier episodio en el cual el cliente entra en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de sus servicios” (pp. 13-14).

Entonces, podemos decir que es:

El momento del encuentro de las personas: del ciudadano usuario y del personal en contacto. Un servicio se da a través del contacto comunicativo entre personas. Esta es su grandeza. Y, a menudo, su dificultad. Porque exige del personal en contacto comunicación, adaptabilidad, confianza, acogida, escucha, situarse en el otro, motivación, respuestas. (Puig, 2009, p. 168)

Una óptima prestación de los servicios es su mejor carta de presentación y principal difusor del mismo. “Cuando el uso del servicio, pues, es igual a la comunicación del servicio, el servicio es satisfactorio. Están conformes, contentos” (Puig, 2012, p. 62), porque:

Cuando un usuario llega a un servicio y este es mediocre o malo, lo cuenta a siete ciudadanos. Su baja calidad corre como un reguero de pólvora entre el público objetivo. Pero cuando encuentra que el servicio es correcto o bueno, solo lo comenta con tres ciudadanos. La conclusión es clara: cuando un servicio va mal, irá a peor si no se toman decisiones drásticas para mejorarlo. (Puig, 2009, p. 169)

3.1.4.3. Estrategia de *marketing*

Toda estrategia de *marketing* está orientada a crear valor para el cliente, en este caso puntual, “al usuario de un servicio”, y está compuesto por cuatro pasos: el primero, **segmentación del mercado**: se divide el mercado en grupos pequeños de usuarios con necesidades, características o conductas diferentes entre sí para poder elaborar las estrategias de *marketing* más apropiadas para dichos grupos. El segundo, **mercado meta o determinación de mercado**: se evalúa el atractivo de cada segmento del mercado, optándose por uno o más segmentos a los cuales se desean atender. El tercero, **diferenciación**: el servicio a ofrecer debe poseer mejores características que sus similares para crear mayor valor a sus usuarios. Y por último, **posicionamiento**: conseguir que el servicio ocupe un lugar distintivo

y especial en relación a los demás servicios de transporte público en la mente de los usuarios.



Fig. N.º 19.- Estrategia de *marketing* impulsada por el cliente: creación de valor para los clientes meta.
Fuente: Kotler y Armstrong, 2012, p. 191.

La estrategia de *marketing* se desarrolló desde la perspectiva del mercadeo social y esta se caracteriza porque:

Es un proceso de aplicación de técnicas, que comprenden: la investigación, análisis, planificación, diseño, ejecución, control y evaluación de programas; que tienen como objetivo, promover un cambio social favorable, a través de la oferta de un producto social, que esté orientado a que sea aceptada o modificada voluntariamente, una determinada idea o práctica en uno o más grupos de destinatarios (Mendive, 2008, p. 32). (Castro, Gómez, Monestel y Poveda, 2014, p.14)

Mientras el *marketing* de servicios se limita a ofrecer servicios de todo tipo, con altos estándares de calidad, el mercadeo social va más allá pues tiene como objetivo promover el cambio social; por ello nos apoyamos en él para desarrollar algunas estrategias, pues aunque la labor puntual era promocionar un nuevo servicio, el Corredor Azul, mediante el *marketing* de servicios, esto generó la necesidad de crear conciencia y motivar un cambio en la sociedad. Esto resultó siendo un efecto colateral al objetivo principal. Los componentes de la estrategia de *marketing* poseen características relevantes citadas a continuación:

La segmentación de mercado (1er. paso) se da a razón de las siguientes variables:

- **Base geográfica:** El mercado se divide en distintas unidades geográficas como países, regiones, departamentos, regiones, provincias, municipios, áreas, etc. Por ejemplo, el Corredor Azul se desarrolla en el área de Lima Metropolitana.
- **Base demográfica:** El mercado se divide en grupos usando variables como sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, etnia y nacionalidad, etc. Por ejemplo, en el Corredor Azul, el público está compuesto por hombres y mujeres de 18 a 95 años de edad.
- **Base psicográfica:** El mercado se divide en grupos usando variables relacionadas a las características de la personalidad, estilo de vida, clase social. Por ejemplo, en el Corredor Azul los niveles socioeconómicos C, D y E forman el público objetivo.
- **Base sociocultural:** Usando variables como valores, actitudes, representaciones, percepciones, comportamientos, creencias.

Además, para que una segmentación sea eficaz deben cumplirse los siguientes requisitos:

- **Mensurables o medibles:** Que se puedan medir y cuantificar.
- **Accesibles:** Que sean de fácil acceso e identificación.
- **Sustanciales:** El tamaño de los segmentos debe ser el apropiado para que resulte redituable su elección.
- **Diferenciables:** Características particulares que los hacen elegibles como grupos a segmentar y cada uno con una respuesta específica y diferente.
- **Procesables o aplicables:** Que permitan diseñar un plan de mercadeo viable para un grupo segmentado.

En mercado meta o determinación de mercado (2do. paso), las personas se agrupan por necesidades o características comunes y las estrategias a utilizar en ellas son:

- **Mercadeo no diferenciado (masivo):** Estrategia de cobertura de mercado en la que una institución decide hacer caso omiso de las diferencias entre segmentos del mercado y busca llegar a todos con una sola oferta. Es el caso del Corredor Azul, al ser un servicio de transporte público no puede dejar desatendido ningún nivel socioeconómico.
- **Mercadeo diferenciado (segmentado):** Estrategia de cobertura de mercado en la que una institución decide dirigirse a varios segmentos del mercado a la vez y diseña planes específicos para cada uno.
- **Mercadeo concentrado (de nicho):** Estrategia de cobertura de mercado en la que una institución busca la participación de uno o varios segmentos más pequeños y concentrados, denominados nichos.
- **Micromercadeo:** Práctica de adaptar productos, planes y programas de mercadeo a los gustos de individuos y lugares específicos. Se subdivide en dos:
 - **Mercadeo local:** Adaptar marcas y promociones a las necesidades y los deseos de grupos locales de personas, ciudades y barrios.
 - **Mercadeo individual:** Adaptar productos y programas de mercadeo a las necesidades y preferencias de personas, también se les llama “mercadeo de mercados unitarios, “adecuación masiva” y “mercadeo uno a uno”.

Diferenciación (3er. paso) se refiere a las diferencias entre la promesa de un servicio o producto y lo que ofrece su competencia. Estas diferencias pueden darse en atributos físicos del producto, del personal, en la imagen, en la calidad, el diseño o el canal de mercadeo y le otorgan el plus o el extra que necesita para gozar de la preferencia del mercado. Las diferencias deben cumplir con los requisitos de ser: importantes, distintivas, superiores, comunicables, exclusivas, costeables y rentables.

En el Posicionamiento (4to. paso) entra a tallar la percepción y valoración que el usuario tiene sobre el servicio o producto. No existe un solo enfoque para el posicionamiento. Entre los más utilizados podemos citar el enfoque por atributos, por beneficios, por usuarios, por motivos, por usos, por necesidades, por deseos, por competencia o por símbolo cultural. Lo más recomendable es elegir un solo enfoque para comunicar de manera apropiada.

En relación a los diversos tipos de posicionamiento, Clow y Baack (2010) hacen la siguiente descripción:

- **Atributos:** Un rasgo o características de un producto social que lo diferencia de otros productos.
- **Beneficios:** Aspectos del producto social que el mercado meta considera positivos y de utilidad.
- **Usuarios:** Son los beneficiarios de la ejecución producto social.
- **Motivos:** Las causas o razones que impulsan a las personas a efectuar determinado comportamiento.
- **Usos:** Es la razón de ser del producto social, su función.
- **Necesidades:** Es una carencia tangible o percibida.

- **Deseos:** Es una necesidad imperante que se materializa en una condición, marca, artículo, persona, situación específica.
- **Competencia:** Comportamiento no deseado en el mercado meta a fin de lograr una mejor posición.
- **Símbolo cultural:** Es un objeto, sujeto, lugar que es parte de la identidad de un grupo social y que es reconocido valorado y respetado como propio.

3.1.4.4. *Marketing mix*

También se le conoce como la “mezcla de *marketing*, es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 51). Tradicionalmente, se hablan de 4P. La primera P se refiere al producto, después al lugar donde será distribuido o plaza, a qué precio y por último la promoción del mismo.

Sin embargo, los usuarios y/o clientes son cada vez más exigentes; por ello, ahora hablamos de las 8P del *marketing* de servicios. A las 4P tradicionales se le agrega *physical* (ambiente físico), proceso, personas y productividad y calidad.

El siguiente cuadro está basado en la clasificación de Lovelock y Wirtz (2007), que considera 7P de las 8P mencionadas. Sin embargo, en líneas posteriores usaré la nueva clasificación de Lovelock y Wirtz, que incluye productividad y calidad, para explicar la presente sistematización.

El *mix de marketing* en el sector de servicios

Elementos del mix de servicios	Detalles
Producto (elementos).	Características de desempeño de servicio con potencial para crear valor para los clientes.
Plaza (lugar y hora).	Métodos y canales que serán utilizados, además de cuándo y dónde.
Promoción (comunicación y educación).	Funciones esenciales: proveer informaciones necesarias al consumidor antes, durante y después de la adquisición del servicio; convencer clientes-objetivo en relación con las ventajas de un servicio e incentivarlos a actuar (dónde ir, cómo adquirir).
Precio (dispendios del cliente).	Ítems relacionados con la adquisición del servicio: gastos de movilidad, tiempo invertido, esfuerzo físico y mental no previstos.
Ambiente físico (<i>physical</i>).	Comprende la apariencia de los edificios, la educación y amabilidad del personal, el equipamiento utilizado, el material impreso, el mobiliario, el paisajismo, la señalización interna y externa y los vehículos.
Proceso.	Método utilizado en el desempeño del servicio. Proceso malo, servicio peor: lentitud, burocracia, ineficiencia, baja productividad, fallas.
Personas.	Empresas con éxito le proveen entrenamiento constante a sus empleados: la educación y la disponibilidad del personal son importantes.

Tabla N.º 5.- El *mix de marketing* en el sector de servicios. Fuente: adaptado de Lovelock y Wirtz, 2007, pp. 19-20. Por Schmidt et al., 2014, pp. 44-45.

El componente comunicacional es básico para que los ciudadanos conozcan la utilidad de un servicio y qué lo hace elegible a los ojos de su público objetivo. Los usuarios siempre van a priorizar el beneficio (productividad) y la calidad que les otorga el servicio y cómo contribuye a mejorar su estilo de vida.

Por ello, mediante las 8P de la última clasificación realizada por Lovelock y Wirtz (2009), explicaremos el *mix* del *marketing* dentro del contexto del transporte público. Mediante ejemplos explicaremos cada una de ellas, centrando nuestra atención en la “P” de promoción. Empezaremos con una descripción hecha por Toni Puig⁵ sobre su experiencia en el transporte público:

Cada mañana espero el autobús a las ocho para estar trabajando a las ocho y media. El servicio público de transporte empieza para mí con la llegada puntual –más de diez minutos de espera es una catástrofe–, con el conductor que tiene cambio si compro el billete, con una temperatura adecuada, con espacio, con la posibilidad de sentarme, con una conducción sin sobresaltos... Uno y otro día. Año tras año. Ahora, además, en algunas paradas ya te indican el tiempo de espera electrónicamente. Fantástico. Todo esto no es **estoc**⁶: es personalización, es servicio, es personal que lo facilita minuto a minuto. Yo encantado: para nada iría a trabajar en coche privado. Ni con metro: me encanta la ciudad que se despereza y empieza a vivir. Los taxis, demasiado caros. Soy busero encantado. (Puig, 2009, p.107)

Las 8P del *marketing* de servicios en el contexto de transporte público: Caso Corredor Azul, son las siguientes:

1. **Producto:** Bien intangible, pero con algunos aspectos tangibles que lo auxilian en la ejecución del servicio como un todo. Ejemplo:
 - Con la implementación del Corredor Azul se buscó renovar la flota vehicular, conformada por unidades antiguas y en mal estado, por el uso del **Bus patrón**: vehículos modernos de 12 m, de gran capacidad (95 pasajeros), menos contaminantes (ambiental y sonora), cómodos y de fácil acceso para

⁵ Notable comunicador español que ha escrito importantes libros sobre *marketing* de servicios en administraciones públicas y comunicación municipal.

⁶ Se referencia a la palabra en inglés *stock*.

discapacitados. En esas condiciones, Puig (2009) afirma: “Entonces el ciudadano se trasladará por la ciudad con transporte público y no con su incómodo coche particular, optará por matricular a sus hijos en la escuela pública y no en la elitista privada” (p.148).

2. **Plaza (lugar y hora):** “(...) incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 52). En el transporte público nos referimos a la frecuencia de los buses, ubicación de paraderos, entre otros. Por ejemplo:

- La frecuencia de buses en el Corredor Azul es 5 minutos aproximadamente los días hábiles (lunes a viernes) y los fines de semana 7 minutos. Su velocidad es moderada, de 60 km/h. Los paraderos se ubican a 6 cuadras como máximo.

3. **Promoción:** No puede existir *marketing* sin una estrategia de comunicación. Esta cumple tres funciones: informar sobre el producto o servicio, persuadir o inducir a su adquisición y recordación de la marca. Se le aborda como “comunicaciones integradas al *marketing*”, pero sobre todo debemos destacar:

Comunicar, en *marketing*, no es hacer propaganda ni poner a punto de caramelo un servicio para que los ciudadanos piquen. Comunicar, en producción de servicios desde el *marketing*, significa ideas, voluntad y estrategias concretas para convencer a los ciudadanos de un público objetivo que usen el servicio: su servicio. La comunicación, en *marketing* de servicios, es el puente de diálogo que moviliza la voluntad de los ciudadanos a usar el servicio. (Puig, 2009, pp. 144-145)

Las comunicaciones integradas de *marketing* están compuestas por la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas (incentivos a corto plazo en plazo), el *marketing* de base de datos, *marketing* de patrocinio, el *marketing* electrónico interactivo, el *marketing* alternativo y la venta personal.

Además, se ciñe por objetivos de alcance, porcentaje del mercado al cual se desea llegar, y por objetivos de frecuencia número de veces que será visto. Ambos son importantes una para elegir que medio debe emplearse y la oportuna repetición de los mismos.

Publicidad

Es una herramienta de comunicación que usa medios de comunicación masiva para promocionar ideas, bienes o servicios pagados por un anunciante.

En la actualidad, la variedad de medios masivos ha incrementado y son “medios impresos (periódicos y revistas), medios transmitidos (radio y televisión), medios de redes (teléfono, cable, satélite, inalámbrico), medios electrónicos (cintas de audio, cintas de video, videodisco, CD-ROM, páginas web) y medios de *display* (carteleros, letreros, pósteres)” (Kotler y Keller, 2012, p. 478).

En el Corredor Azul, debido a la coyuntura política, no se pudo echar mano de medios masivos como la radio y televisión, vitales para presentar el nuevo servicio de transporte público.

La publicidad no solo se restringe al ámbito comercial, ahora se habla de publicidad social orientada a causas sociales en aras de contribuir al desarrollo social y/o humano mediante la ejecución de campañas y programas sociales. Sin embargo, incluso esta publicidad también debe ser patrocinada por un tercero.

Para lograr una apropiada planificación estratégica, la publicidad usa las siguientes estrategias:

- ◆ **Estrategia creativa:** Es comunicar de manera ingeniosa y novedosa para captar la atención del público objetivo y persuadirlo a tener un comportamiento deseado, “saber qué decir y cómo se va decir”, de manera atractiva para que resulte una opción elegible sobre sus

competidores. Es clara, sencilla y competitiva. Esta estrategia es el soporte del *brief* publicitario.

Para construir la estrategia creativa, primero se deben elaborar la estrategia del mensaje y la matriz de la estrategia creativa, según materiales seleccionados.

Elementos	Características
Contenidos.	Son objetivos de comunicación, mensajes de promoción. Debe ser integrado a toda la propuesta de campaña.
Atractivo.	Pudiera ser: emocional/racional, educativo/emocional, enfático/persuasivo, científico/tradicional.
Imagen.	Proyectar imagen: rural o moderna, moderna o tradicional.
Humor / tono.	Tono de la promoción (alegre o humorística).
Objetivos de la comunicación.	Exposición, conocimiento, ensayo, adopción.

Tabla. N.º 6.- Estrategia del mensaje. Fuente: Cabrera, 2006, p.36.

Matriz de la estrategia creativa según materiales seleccionados

	Medios	Medios	Medios
Población objetivo			
Beneficio para la audiencia			
Tono			
Fuente de la información quien comunica			
Fase del programa			

**Tabla N.º 7.- Matriz de la estrategia creativa según materiales seleccionados.
Fuente: Cabrera, 2006, p. 37.**

En el Corredor Azul se usó el último de los cuadros, Matriz de la estrategia creativa según materiales seleccionados, para elaborar mensajes y materiales comunicacionales idóneos para el posicionamiento del nuevo servicio.

Debemos resaltar la importancia de la estrategia del mensaje, que también se encuentra en Cabrera (2006), aunque no fue usada en el trabajo antes mencionado.

- ◆ **Estrategia de medios:** Es la elección de los canales de comunicación más apropiados para transmitir los mensajes. Saber elegir por un medio u otro es la diferencia entre conocer o no a su audiencia. Por lo general, esta estrategia se basa en un estudio sobre los medios llamado “consumo de medios”.

En el año 2013, la corporación municipal mandó realizar una selección de medios (análisis cuali-cuantitativo) a la central de medios de la agencia Mayo Publicidad, que tuvo como grupo objetivo a hombres y mujeres de 18 a 99 años de edad, de los niveles socioeconómicos A, B y C, con la finalidad de elaborar y desarrollar una campaña de difusión para el ordenamiento del transporte público. Este informe se encuentra inserto en el estudio a nivel de perfil del proyecto “Mejoramiento del Servicio de Fiscalización para el Ordenamiento del Transporte Urbano en Lima Metropolitana”, en el componente 2: Capacidades para la Difusión y Comunicación sobre el Ordenamiento del Transporte Público.

El estudio era global, es decir, consideraba toda la reforma del transporte (corredores complementarios y de integración) y no se detallaba inversión específica por cada ordenamiento a realizar. Sin embargo, la selección de medios realizado por Mayo Publicidad permitió identificar las características, beneficios y cobertura de los principales medios de comunicación peruanos.

Selección de medios por la central de medios de Mayo Publicidad

Medios	Características	Cobertura	Beneficios
Televisión (señal abierta)	<ul style="list-style-type: none"> - Medio de alta penetración en los hogares. - Permite transmitir beneficios funcionales, emocionales y sensoriales. - Crea imagen y genera recordación. - Alto impacto que influye en casi todos los sentidos por medio de la imagen, color, audio y movimiento. - Medio masivo por excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - 6,1 millones de hogares con tv a nivel nacional. - 2,4 millones de hogares con TV en Lima. - 7 canales comerciales. - Más del 90% de la participación de sintonía concentrado en 4 canales (América TV, ATV, Frecuencia Latina y Panamericana). 	Genera notoriedad y recordación.
Radio	<ul style="list-style-type: none"> - Alta segmentación (sexo, edad, geografía) por sus variadas estaciones y diversos formatos de programación. - Bajo costo por contacto. - Es multiformatos: el tradicional (artefacto del hogar) y ahora en celulares, equipos portátiles de sonido, reproductores de música de bolsillo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformado por grandes grupos como Grupo RPP, CRP, y otras corporaciones como Radio Corp., Grupo Panamericana y Corp. Universal. - Medio de alta penetración en los hogares del Perú (96%), Lima 97%. 	Es el medio que acompaña al oyente en sus actividades diarias, permite la recordación y continuidad del mensaje por la frecuencia expuesta.
Diarios	<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de recordación y genera en la mente del lector una idea concreta del mensaje a transmitir. - Alta segmentación (sexo, edad, geografía) por su variedad de contenidos y formatos. - De mediana inmediatez, pero de alto nivel de contenido, lo que facilita la conexión del público con una idea, símbolo o producto (imagen). 	<ul style="list-style-type: none"> - Medio de penetración media en los hogares de Lima y de alto alcance diario por sus niveles de lectoría. - Transmite beneficios emocionales y funcionales. 	Medio que permite en el lector una mayor profundidad del mensaje por el texto y a su vez impacta a través de la imagen.

Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Genera interacción entre el público y la marca, permite que el público pueda inmediatamente acceder a mayor información sobre el producto o servicio que se está anunciando. - Tenemos la oportunidad de tener un <i>reporting</i> (reporte) en tiempo real, pudiendo medir más acciones que hayan realizado los usuarios en la web. - La flexibilidad que ofrece para modificar los mensajes y optimizar las campañas para obtener mejores resultados es un beneficio que no se da en otros medios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Más de 4 millones de peruanos ingresan a internet en sus hogares u oficinas. Más del 85% de ese universo son conexiones en Lima Metropolitana. 	Opción de realizar una mejor segmentación del mercado y especificar al público al que queremos dirigirnos.
Talleres participativos de difusión focalizados	<ul style="list-style-type: none"> - Busca informar sobre los cambios en el ordenamiento de transporte, los beneficios alcanzados, y sensibilizar sobre la responsabilidad de los usuarios en la sostenibilidad de la iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensivos, de menor cobertura pero importante para llegar a grupos específicos de interés. 	Focalizado a líderes de las organizaciones de base, especialmente a jóvenes y emprendedores.
Mesa de consulta	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismo de consulta para que los usuarios puedan acceder a información sobre las modificaciones de las rutas y ofrece posibilidades de optimización de tiempo a través de la identificación de la mejor ruta de desplazamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Será de acceso masivo y se irá ajustando en la medida que se logren los procesos de ordenamiento. 	Se pondrá a disposición de los usuarios para la optimización de sus tiempos de desplazamiento, considerando los cambios y modificaciones realizados como resultado del proceso de reordenamiento.

Tabla N.º 8.- Selección de medios por la central de medios de Mayo Publicidad. Fuente: Adaptado de Estudio a nivel de perfil del proyecto (PIP) “Mejoramiento del Servicio de Fiscalización para el Ordenamiento del Transporte Urbano en Lima Metropolitana”, 2013, pp. 116-118.

La información presentada en el cuadro anterior fue un insumo relevante para consolidar la estrategia de medios del Corredor Azul, pero como se ha manifestado en reiteradas ocasiones, la coyuntura política no favoreció a concretar tal acción. De los 6 medios de comunicación masiva presentados, no fueron usados los dos primeros pues representaban una fuerte inversión económica para su ejecución.

Se debe considerar una serie de criterios para efectuar una estrategia de medios como frecuencia, el *rating*, la participación, los hábitos de uso, la sintonía, la audiencia promedio, el alcance, el nivel socioeconómico de los consumidores, el perfil del mercado meta, entre otros.

Mercadeo alternativo

Se deja de lado el uso de medios comunicacionales tradicionales, como la televisión, radio, prensa y en exteriores, cediendo el paso a la creación de nuevas formas para captar la atención de las personas. Se les denomina medios alternativos y se caracterizan por ser innovadores y creativos.

Emplea formas diversas y creativas en lugares como escaleras automáticas, bolsas de mano, fax, estacionamientos, letreros en centros comerciales, quioscos, videojuegos, aviones, ropa, salas de cine, volantes y folletos, entre otros.

Los medios alternativos más usados son el mercadeo de rumor, el mercadeo de guerrilla, el producto en la escena, el *advertainment* y el mercadeo de estilo de vida.

- **Mercadeo de rumor:** También conocido como mercadeo de boca a boca, esparce la información de persona a persona. La táctica es usar un personaje conocido pues genera mayor empatía o credibilidad que un portavoz de la entidad.

- **Mercadeo de guerrilla:** Se usa cuando los recursos son escasos. Consiste en la combinación de medios como la publicidad, relaciones públicas y otras tácticas sorpresivas. Solo puede usarse en pequeños grupos y ayuda a una mejor interacción con ellos, por lo que suele decirse que es una “solución a la medida”. Son muy creativos.
- **Producto en la escena:** Se aprovecha para promocionar un producto durante la transmisión de un programa de televisión, algunas veces de manera sutil y otras muy evidentes.
- **Advertainment:** Es la combinación de dos palabras, *advertising* (publicidad, en inglés) y *entertainment* (entretenimiento, en inglés). Se asemeja al anterior en el hecho de que ambas se desarrollan al interior de un programa o película, pero su diferencia reside en que el producto crea un segmento o personaje que forma parte del programa y promociona el producto.
- **Mercadeo de estilo de vida:** Sirve para promocionar estilos de vida específicos acorde a determinados productos. Desarrollan diversidad de temas sin restricción alguna.

Entre los canales para implementar el mercadeo alternativo podemos destacar los medios impresos y otras formas de material POP (del inglés *Point of Purchase*, que significa punto de compra) como exhibidores, estructuras, cupones, dispositivos, carteles, gafetes, volantes, *brochure*, etc.

Mercadeo electrónico interactivo

El internet no es solo un medio de entretenimiento, sino que cumple multifunciones: informa, educa y puede servir como plataforma para promocionar y/o vender servicios.

Esta herramienta crea interacción entre los consumidores-usuarios y las empresas (públicas o privadas). Entre las diversas tácticas interactivas que se pueden utilizar en internet tenemos: anuncios en *banners*, blogs, mercadeo por correo electrónico, boletín electrónico, incentivos en línea, *podcasts*, redes sociales, motores de búsqueda y campañas virales, las cuales contribuyen a la publicidad de productos y/o servicios.

El Corredor Azul se valió del blog, correo electrónico y las redes sociales como Facebook y Twitter.

- **Blogs.** Proviene de la conjunción de las palabras web (red de internet) y de log (diario de notas). Son espacios de interacción de un grupo de personas que sienten afinidad por determinado bien, servicio o producto.

Pueden ser administrados por personas particulares o por entidades públicas o privadas, promueve el diálogo, no censura las opiniones en contra.

En la experiencia del Corredor Azul se desarrolló un *minisite* o blog para promocionar y responder las dudas de los usuarios en relación a su funcionamiento.

- **Redes sociales.** Son comunidades virtuales donde las personas interactúan intercambiando fotos e información sobre temas específicos que concitan su interés y atracción. El Corredor Azul gestionó cuentas oficiales en Facebook y Twitter.

Correo electrónico o *mailing*. Consiste en el envío de información publicitaria de manera masiva para informar y fidelizar al público objetivo. En el Corredor Azul, el correo corporativo sirvió para resolver consultas y enviar información.

Mercadeo de bases de datos y respuesta directa

El poder del mercadeo de bases de datos reside en la información que se posee de las personas. Su finalidad es promover un comportamiento deseado, estrechando lazos de lealtad hacia un producto o servicio mediante medios de respuesta directa.

- **Mercadeo de bases de datos:** Su finalidad es persuadir al público para realizar un determinado comportamiento. Consta de los siguientes pasos: crear la base de datos, codificarlos, analizarlos y desarrollar un plan de acción.
- **Mercadeo de permiso:** En la actualidad se inunda de publicidad al público sin su autorización; por ello se creó el “mercadeo de permiso”, una manera consentida de recibir información que sea de interés para el posible consumidor-usuario.
- **Programas de frecuencia:** Premia la frecuencia con que alguien hace algo y motiva a que lo siga haciendo con mayor periodicidad. Gracias a ello puede gozar de una serie de beneficios.
- **Administración de las relaciones:** Procede del CRM (*Customer Relationship Management*, en inglés), nació en los años 90 y emplea un software para conocer a cada persona y establecer un plan de acción para cada uno.

Promoción de ventas

Son incentivos que tienen como objetivo lograr una acción de manera inmediata. Se diferencia de la publicidad en que poco a poco convence a las personas.

Entre los incentivos que se pueden ofrecer tenemos: concursos y sorteos, reembolsos y devoluciones, regalos, muestras, rebajas, paquetes de oferta. Estas son herramientas de persuasión para lograr resultados a corto plazo.

Relaciones públicas

Es un conjunto de acciones encaminadas a gestionar la comunicación de una entidad con su entorno para consolidar su imagen y construir una buena reputación. Las empresas se relacionan con grupos de interés conocidos como *stakeholders*, desarrollando estrategias para afianzar su relación con ellos.

La Gerencia de Transporte Urbano (GTU) se valió de las relaciones públicas para paliar la animadversión de un buen porcentaje de la población limeña que aún no se aclimataba a los cambios o se quejaba de la escasa o nula información que recibió en relación al nuevo servicio.

Es importante señalar que:

El trabajo de las relaciones públicas en una situación de crisis, implica desempeñarse como promotores e iniciadores en la presentación pública de los hechos, y no ir con actitud defensiva y a merced de lo que vayan publicando los medios. La respuesta no debe ser nunca reactiva. (Islas y Hernández, 2013, p. 98)

Las relaciones públicas tienen como injerencia de su disciplina la formulación de protocolos para el manejo de crisis. Sin embargo, como ya se recalcó, no hubo un manual de crisis; por ende, la resolución de conflictos se dio de manera empírica, tomando experiencias anteriores que dieron buenos resultados en otros ordenamientos de la reforma transporte ejecutados por la MML. Su importancia como estrategia reside en su capacidad de poder afianzar lazos y limar asperezas con la población.

Las acciones de relaciones públicas son de dos tipos: la primera, mitigación de daños, se elabora un plan específico para contrarrestar alguna acción negativa

sobre algo que ya aconteció; y la segunda es preventiva, aquí se establece un plan de acción para promover una imagen positiva.

Patrocinios

Es un convenio entre una entidad denominada patrocinador y otra organización o persona denominada patrocinada, con la intención de que la primera financie un programa, producto o servicio que se desea promover. El beneficio que obtiene el patrocinador es la exposición ante medios de comunicación y público en general, generando una reputación positiva y de compromiso con la sociedad.

Venta personal

Es una actividad de persuasión, cara a cara, a una persona o un grupo de personas, con el fin de incentivar la práctica de un comportamiento saludable, informando o educando sobre un tema específico. Esta definición está orientada al campo de la actividad social.

Las herramientas de comunicaciones integradas al *marketing* presentadas contribuyen a consolidar nuevos servicios. No obstante, no todas fueron empleadas en el diseño de la estrategia de comunicación del Corredor Azul pues no se adecuaban a los objetivos trazados.

El factor “promoción” desarrolla acciones para dar a conocer el nuevo servicio de transporte público limeño, el Corredor Azul, promoviendo su uso y resaltando sus beneficios, consolidando así la estrategia de comunicación.

La prioridad del informe de sistematización es comprender el servicio desde la perspectiva de valor y satisfacción del usuario o cliente, hay un cambio en la

ponderación, ya no se limita a la clásica “P” de “promoción”, sino hablamos de retroalimentación, de una comunicación bidireccional entre el proveedor del servicio (Municipalidad Metropolitana de Lima) y el ciudadano-usuario del mismo para solucionar las falencias de su funcionamiento. “La ciudad, los ciudadanos, crecen cuando la municipalidad crece, pierden cuando la municipalidad pierde, ganan cuando la municipalidad gana. Comunicamos para sumar, crecer y ganar, siempre con ímpetu, siempre emprendedores, siempre en diálogo” (Puig, s.f., p.68).

En resumen: “Comunicar es lo primero en toda organización pública. En las municipales, más” (Puig, 2012, p. 9). Pero, sobre todo, comprender lo que “los ciudadanos quieren, exigen, servicios públicos de calidad, con cero defectos. Quieren una municipalidad de servicios” (Puig, 2012, p. 54), es vital para su óptimo desempeño.

4. **Precio (dispendios del cliente):** En el Corredor Azul, el pago del servicio se realiza mediante boletos que son vendidos en los paraderos de mayor demanda por los orientadores y al abordar los buses por los choferes-cobradores.
5. **Ambiente físico (*physical*):** En el Corredor Azul, la flota lo conforman buses inteligentes con GPRS, WIFI, sistema de control de velocidad, contador de pasajeros y cámaras de seguridad, tecnología Euro 4 y frenos ABS en todas las ruedas. Además, los buses funcionan con combustible GNV, por lo que emiten hasta 50 veces menos gases contaminantes.
6. **Proceso:** Con la implementación del Corredor Azul se creó el Centro de Control, que tiene a cargo la gestión, control y supervisión de todo

el servicio. Funciona las 24 horas y durante todo el año. De esta forma, cuidando la calidad del servicio se cuida la integridad del ciudadano, lo que suma en la valoración de la prestación del servicio.

Puig (s.f.) afirma: “Comunicamos constantemente, toda la organización municipal, desde todos los servicios, en todos los momentos. Sólo así desprendemos credibilidad. Comunicamos 24 horas al día, 365 días al año, sin cesar, con frescura, desde todos y con todos” (p. 130).

7. **Personas:** No solo debemos preocuparnos por brindar un servicio de calidad, sino entender que si no damos la importancia debida al capital humano, no importará que los procesos y estándares sean los ideales, el servicio no marchará bien. La importancia de esta “P” reside en que:

Para el *marketing* de servicios públicos lo primero son los ciudadanos. Clarísimo, espero. Pero para el *marketing* de servicios públicos, también, lo primero –como el yin y el yang– son los trabajadores en los equipos de servicios y todos los trabajadores públicos orientados, con pasión, a unos servicios relacionales, magníficos, cómplices, valorados. Sin estos trabajadores, los servicios enferman. (Puig, 2003, p. 65)

8. **Productividad y calidad:** El “Corredor Azul”, desde su implementación, está en continuo proceso de mejora y optimización del servicio para aprovechar al máximo sus recursos, sin que ello melle su buen funcionamiento.

Los servicios públicos son –por suerte– ahora más difíciles de construir y ofrecer: hay competencia y los ciudadanos quieren excelencia y productividad con el dinero que le dan a la organización pública para montarlos. La época de los servicios públicos mediocres terminó. (Puig, 2009, p.271)

La productividad está íntimamente ligada a la calidad, ambas se complementan entre sí y contribuyen a lograr la satisfacción del usuario, fidelizarlo y empoderar el servicio. Al respecto, otros autores opinan:

Aunque con frecuencia se tratan de manera separada, la productividad y la calidad deben considerarse los dos lados de una misma moneda. El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos. A su vez, el mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor. (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 25)

En conclusión:

El usuario de cualquier servicio público siempre espera encontrar en él respuestas, propuestas, soluciones, pistas..., útiles. Concretamente, útiles. Espera una ciudad mejor: más peatonal y a la vez con mejor circulación, más limpia, más rápida en transporte público, más hipercómoda, más de convivencias múltiples, más con economía activa y trabajo... Los ciudadanos quieren estar en la ciudad compartida, de hoy, para el futuro. Desde los servicios públicos, especialmente, porque son los básicos, los indiscutibles, los otros vienen después. (Puig, 2009, p. 106)

3.2. Los medios de comunicación y la opinión pública

Los medios de comunicación juegan un papel importante en la construcción de la opinión pública, pues colaboran en generar una imagen positiva o negativa en relación a un evento, situación o institución de interés público.

3.2.1. Los medios de comunicación

Los medios de comunicación masivos (prensa, radio y televisión) son mecanismos que permiten la difusión masiva de información, propiciando la construcción de consensos sociales, elaboración y reproducción del discurso público. Su propósito principal es comunicar y según su naturaleza cumple las funciones de informar, educar, entretener, formar opinión, enseñar. Se les atribuye

la característica negativa de manipular la información y hacer uso de la misma para satisfacer intereses propios o de un grupo específico. “No hay que descartar que la mayor o menor posibilidad de influencias de medios depende también de los momentos más o menos críticos de la sociedad” (Rubio, 2009, p. 1).

Los medios de comunicación, mediante la difusión de contenidos periodísticos, dirigen de alguna manera sobre lo que debe o no opinar la población. Rubio (2009) señala: “Cohen puntualiza que la prensa no consigue decir a la gente lo que tiene que pensar, pero sí es capaz de decir a los propios lectores sobre qué temas tienen que pensar (Cohen 1963: 13)” (p. 10).

De allí que se le atribuye un rol vigilante a los medios de comunicación o al “cuarto poder”, como han sido denominados en estos tiempos modernos.

El rol de los medios. Según Uriarte (...): “los medios de comunicación se otorgan a sí mismos el papel de vigilantes de las acciones de los políticos, vigilantes del poder y de sus abusos, y, sobre todo, defensores de los intereses ciudadanos”. Los medios, por tanto, han asumido el papel de defensores de los ciudadanos frente a la política. (Islas y Hernández, 2013, p. 127)

Son los medios de comunicación los que contribuyen a armar el portafolio de temas de interés popular y establecen una relación estrecha para generar corrientes de opinión a favor o en contra, en relación a los sucesos del devenir diario.

El público recurre a las pistas de relevancia que le ofrecen los medios para organizar su propia agenda y decidir cuáles son los temas más importantes en la consideración pública. La agenda de los medios de información –agenda mediática– se convierte en la agenda pública, se transforma en opinión pública. (Rubio, 2009, p. 10)

No se puede negar el poder de los medios de comunicación para concitar la atención del público hacia determinados temas o situaciones. En palabras de McCombs, citado por Rubio (2009), “...las noticias diarias nos avisan de los últimos acontecimientos y de los cambios en ese entorno que queda más allá de nuestra experiencia inmediata” (p. 9).

A la relación de temas que los medios de comunicación colocan o proponen tratar a los ojos del público se le denomina “agenda *setting*”. Estos temas son los generadores de la opinión pública, pero ¿qué es la agenda *setting*?

McCombs y Shaw, en 1972, acuñaron el término agenda *setting* para referirse al poder de los medios de comunicación de masas de dirigir la atención de la opinión pública hacia ciertos temas particulares que aquellos presentan como los más sobresalientes y problemáticos en cada momento (McCombs y Shaw 1972: 176-187). (Rubio, 2009, p. 11)

3.2.2. La opinión pública como aprobación y desaprobación

“James T. Young llama opinión pública al «juicio social de una comunidad autoconsciente sobre una cuestión de relevancia general después de una discusión pública y racional» (Young 1923, 577-578).” (Noelle-Neumann, 1995, p. 283). Y este es el juicio que la población limeña hace del proceso de implementación y lanzamiento del Corredor Azul, se cuestiona cada mínimo detalle realizado u omitido y como esto afecta en la satisfacción del usuario del transporte público.

La opinión pública es considerada la expresión de la soberanía popular que resguarda y vigila las funciones democráticas de un gobierno, pero el término también se refiere a la forma cómo la población interpreta y entiende los fenómenos, acontecimientos y sucesos relevantes que transcurren en su entorno.

Después de todo lo mencionado podemos establecer que la naturaleza de la opinión pública se resume en estos dos conceptos:

1. La opinión pública como racionalidad que contribuye al proceso de formación de la opinión y de toma de decisiones en una democracia.
2. La opinión pública como control social. Su papel consiste en promover la integración social y garantizar que haya un nivel suficiente de consenso en el que puedan basarse las acciones y las decisiones. (Noelle-Neumann, 1995, p. 280)

La opinión pública impacientada e insatisfecha ante el incumplimiento de la oferta del servicio promueve disturbios espontáneos, en la mayoría de situaciones, para demostrar su descontento e inconformidad y reclamar sus derechos, como

ocurrió con la población afectada por el Corredor Azul durante su implementación.

Una turba (o masa concreta) también puede surgir de la descarga de una tensión existente entre el consenso y un individuo o una minoría que se oponga a unas normas inflexibles, unas reacciones instintivas o la adopción de nuevos sistemas de valores. La masa espontánea refleja así la naturaleza noble de la opinión pública: sus efectos se ejercen tanto hacia arriba como hacia abajo. Puede atacar tanto a instituciones o gobiernos cuyos principios o comportamiento hayan [contradicho] el consenso, como a los que no accedan a una exigencia de cambio. (Noelle-Neumann, 1995, p. 150)

3.3. Comunicación de crisis

3.3.1. Definición

La gestión de la relación con los medios en una etapa de crisis se denomina “comunicación en crisis” y la misma debe ayudar a orientar la relación de las organizaciones y empresas con todas sus audiencias, pero especialmente con quienes envían los mensajes inmediatos a la sociedad, los medios de comunicación. (Islas y Hernández, 2013, p. 147)

Pero, ¿qué es crisis?

Webster define “crisis” como “un punto de regreso a algo mejor o peor; un momento decisivo o crítico”. Las crisis vienen en formas, tamaños e, incluso, marcos de tiempo diferentes. Algunas pueden preverse, algunas pueden ser inimaginables; algunas crisis se desarrollan en largos períodos de tiempo, otras pueden darse de un día para otro. Las crisis pueden durar un día o diez años. Pueden precipitarse por sucesos relacionados con productos, servicios, políticas, prácticas, finanzas, recursos humanos o con asuntos políticos, económicos y sociales en cualquier parte del mundo, y a cualquier hora. (Islas y Hernández, 2013, p. 14)

3.3.2. Características

Entre las características que se les suele atribuir están:

1. **Sorpresa:** Una crisis no puede ser anticipada y ocurre en el momento menos esperado.

2. **Falta de información:** Al suceder de sorpresa y no estar preparados se carece de información necesaria para enfrentar la crisis en el momento en que se origina.
3. **Efectos secundarios:** Las crisis originan daño colateral o efectos secundarios.
4. **Pérdida de control:** En el ínterin de una crisis, la suma de situaciones adversas genera la sensación de descontrol, impaciencia y desconcierto propios de un momento de incertidumbre.
5. **Foco de atención:** Intentar solucionar una crisis provoca que una entidad centre todos los esfuerzos en remediarla, poniendo en riesgo el resto de sus actividades.
6. **Presión y persecución:** Se culpa a terceros por la crisis que se atraviesa, no hay responsabilidad clara en los hechos y se llega a presumir que grupos de interés, como los medios de comunicación, están buscando dañar a la institución de algún modo sin que esto sea cierto.
7. **Pánico:** La primera apreciación ante una crisis es de pánico y miedo, lo que perjudica su resolución.

Aunque las crisis no pueden preverse es imperante estar preparados ante cualquier eventualidad para salir airosos y evitar daños que perjudiquen la imagen de la institución y su funcionamiento.

3.3.3. Desarrollo de la crisis

En el desarrollo de una crisis se distinguen tres etapas:

○ **Etapla precrisis:**

Jaume (1999) afirma que “las crisis tienen como dificultad importante el hecho de no poder predecir cuándo se producirán, es decir, existe una incógnita sobre el momento en que puede producirse el riesgo” (p. 121).

En esta etapa se aprecian los primeros indicios y se produce la identificación de la crisis, la cual solo es reconocida por un pequeño grupo de personas, en su mayoría “expertos”. Se debe poner en práctica el mecanismo establecido para contrarrestar la eventualidad.

○ **Etapla crisis:**

Jaume (1999) cita a Piñuel:

Para José L. Piñuel Rigadal, la noción de crisis responde “a un cambio repentino entre dos situaciones, cambios que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos”. (p. 123)

Se produce el enfrentamiento con la crisis y su posible solución. En esta etapa, la crisis alcanza a la opinión pública: “La opinión pública permanece latente hasta que surge un problema para el grupo; surge un problema cuando hay conflicto, angustia o frustración” (Parra, 1991, p. 49). El propósito en esta etapa es estrechar lazos con los *stakeholders*, propiciando la comunicación con ellos.

○ **Etapla poscrisis:**

Y por último, la fase post-crisis, que ocurre cuando la crisis ya ha pasado y la empresa vuelve a la normalidad. Llega la hora de aprender de los errores y de los aciertos, en definitiva, aprender de la experiencia que como señala O'Rourke “es algo más fácil de decir que de hacer”. (Enrique, 2008, p.37)

En esta etapa la institución ya dejó atrás el momento de tensión y se encuentra en el momento de reestructuración de su reputación. Comienza al desaparecer la causa que dio origen a la crisis y llega a su término cuando se recupera su imagen y reputación.

3.3.4. Gestión de la comunicación de crisis

La gestión de la comunicación de crisis se encuentra supeditada a la filosofía de gestión de crisis (...) la podemos definir como: “la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación” (González Herrero, 1998: 38). (Islas y Hernández, 2013, p. 99)

Las instituciones, sean privadas o públicas, están expuestas a situaciones adversas que pueden dañar sus objetivos. Por ello, Enrique (2008) sostiene: “Es fundamental entender que la gestión de crisis y la comunicación son dos procesos inherentes el uno del otro” (p. 38). Entenderlo contribuirá a una eficiente gestión de crisis, impidiendo que efectos y/o repercusiones negativas dañen a las instituciones y sus grupos de interés.

Entre las herramientas de comunicación de crisis más idóneas están el comunicado de prensa, conferencia de prensa, video comunicado de prensa, web institucional, *dossier* de prensa e intranet. Para menguar la crisis resultante de la implementación del Corredor Azul se recurrieron a todas las herramientas mencionadas, menos al intranet.

Se propició el acercamiento con la población, generando puentes de comunicación para lidiar con las posibles secuelas que podrían perjudicar la imagen de la institución y del proyecto.

Es importante resaltar que la gestión de crisis no se limita a mitigar los efectos de las crisis, sino además conlleva a elaborar medidas de prevención ante posibles riesgos que puede enfrentar una institución y que pueden desencadenar en una crisis. Es decir, no solo significa actuar después de acontecido el hecho, sino que implica también las acciones previas a que este se dé.

Mientras que para algunos la gestión de crisis tan solo consiste en una serie de medidas y decisiones más o menos urgentes que se han de tomar ante la existencia de un problema, para otros la gestión comienza mucho antes e incluye medidas de previsión y planificación (existiendo, por tanto, gestión de crisis aun cuando nunca llegue a darse una situación de ese tipo). (Enrique, 2008, pp. 36-37)

3.3.4.1. Prevención de crisis

Se debe instaurar un grupo de trabajo idóneo encargado de establecer mecanismos de control, planificación, gestión y supervisión de las acciones propuestas para encarar una crisis. Primero se evalúan los riesgos potenciales que puede afrontar la institución y después de un análisis exhaustivo se establece la estrategia efectiva destinada a reducir los riesgos que tienen mayor probabilidad de acontecer. Todo lo mencionado debe estar circunscrito dentro del plan de comunicación de crisis.

Plan de comunicación de crisis

Es la herramienta comunicativa que facilita la gestión de crisis y su posterior difusión. Este documento establece las pautas y lineamientos para responder ante una crisis, evitando caer en la incertidumbre y caos que puede inmovilizar el óptimo funcionamiento de una institución, y permite aminorar los efectos negativos de la misma. Además, facilita la elaboración del manual de crisis, establecimiento del comité de crisis, elección del portavoz y conformación del centro de control de crisis. Se compone de cuatro etapas:

- 1) **Identificación de la crisis:** Se inicia con el descubrimiento de los primeros síntomas y llega hasta la puesta en conocimiento de la existencia de la crisis.

Entre las tareas a llevar cabo están: monitorear la situación, determinar la dimensión y repercusión de la crisis, establecer la responsabilidad de los actores implicados, evaluar los daños, cantidad de afectados y secuelas, y por último elaborar un comunicado admitiendo la existencia de la crisis cuyo objetivo es ganar tiempo para planear el siguiente paso a dar.

- 2) **Enfrentamiento con la crisis:** Aquí la existencia de la crisis ya está confirmada y las acciones están encaminadas a reducir sus efectos y finiquitar la causa de la misma. Entre las tareas a llevar cabo están: constituir el comité de crisis, designar un portavoz, reestructurar la institución y evaluar la estrategia comunicativa.

- 3) **Resolución de la crisis:** El motivo de la crisis ha sido anulado y el objetivo es suprimir sus efectos nocivos. Entre las tareas a llevar cabo está el tratamiento informativo de la noticia; elaboración del discurso, dossier informativo, informe de la situación y comunicados de prensa, y organización de conferencias de prensa.

- 4) **Gestión de la poscrisis:** En esta etapa ya se puso fin a la crisis y el objetivo es recobrar la buena imagen y reputación que la entidad tenía antes que esta surgiera. Entre las tareas a llevar a cabo están: resarcir a los afectados, valorar el trabajo efectuado y analizar objetivamente la crisis para identificar su repercusión en la imagen y reputación de la institución.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

La presente sistematización se llevó a cabo en el marco del Seminario de Actualización y Asesoramiento para la obtención del título profesional de Licenciada en Comunicación Social 2014, bajo la modalidad de Informe Profesional, a cargo de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

La sistematización es el ejercicio que permite documentar una experiencia ya ejecutada, evaluando su evolución. Es la interpretación crítica que surge de su reconstrucción, describiendo y explicando el proceso así como los factores que han intervenido en él, usando como soporte un marco conceptual que permitirá organizar los acontecimientos e interpretarlos, rescatando información relevante para generar nuevos conocimientos.

La sistematización es necesaria para identificar experiencias exitosas y replicarlas, ella permite optimizar tiempos e instaurar procesos que servirán de guía en experiencias similares. En el ámbito profesional contribuye al mejoramiento de las prácticas e intervenciones sociales pues fomenta la reflexión sobre sus alcances y limitaciones, estimulando la creatividad para mejorar procedimientos y acciones que enriquezcan la actividad profesional. El proceso de sistematización se desarrolló en cuatro etapas, las cuales son descritas detalladamente para su mejor comprensión y entendimiento.

4.1. Planteamiento del objeto de sistematización

Los criterios para seleccionar la experiencia para trabajar en la producción, gestión y comunicación de los planes, estrategias y actividades de las estrategias de comunicación para el *marketing* de servicios del transporte público, elaboradas en el marco del lanzamiento e implementación del Corredor Azul, fueron su relevancia y validez al poner en práctica y elaborar nuevas estrategias de comunicación que faciliten al usuario comprender y aceptar los procesos de cambio, su aplicabilidad para ser

replicado en otras intervenciones sociales que promuevan la transformación de la sociedad y ser *per se* una actividad innovadora que presenta y describe las particularidades que conlleva la implementación de un servicio de transporte desde la perspectiva del componente comunicacional.

El planteamiento del objeto de estudio se centra en el *marketing* de servicios como la encargada de gestionar, producir, reinventar, comunicar los servicios públicos, estrechando lazos de participación (retroalimentación) con los usuarios, convenciéndolos de su utilidad y valor. Comunicar en *marketing* de servicios es fomentar el diálogo, es la coproducción del servicio entre el usuario y la entidad que lo imparte.

En la presente sistematización se resalta la importancia del trabajo en conjunto de los equipos de la Gerencia Comercial de Protransporte, del área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas, y el área de Planificación Socioambiental de la Gerencia de Transporte Urbano, destacando la labor de esta última como ente encargado de producir, rediseñar y gestionar la comunicación para dar a conocer nuevos servicios y propiciar el desarrollo de la sociedad.

Habiéndose determinado el objetivo de sistematización, se constituyeron los ejes temáticos base de la experiencia y referentes para la búsqueda bibliográfica, principal soporte en la producción del marco teórico.

Posteriormente se desarrollaron entrevistas de profundidad a cuatro expertos en el tema para entenderlo en toda su complejidad.

4.2. Recopilación de la información

Aquí se compiló y eligió la información necesaria para interpretar y reflexionar sobre la experiencia mediante los planes de trabajo, informes, diagnósticos y líneas base. Asimismo, como soporte comunicacional están el plan de comunicaciones, el plan

de sensibilización al usuario de la vía y público en general, las estrategias de comunicación y el análisis de las entrevistas de profundidad realizada a un grupo de comunicadores procedentes de las distintas instituciones que trabajaron en conjunto el aspecto comunicacional del Corredor Azul. La entrevista de profundidad es una técnica de investigación cualitativa cuyo uso permite ahondar minuciosamente en los procesos y entenderlos en toda su complejidad.

4.3. Análisis de la información

En primer lugar, se realizó un recojo concienzudo de toda la data relevante para el análisis de la experiencia, lo que permitió determinar los ejes temáticos que guiarían la elaboración del marco teórico.

Como siguiente paso se efectuaron entrevistas de profundidad a los comunicadores que ocupaban cargos estratégicos en las instituciones encargadas del lanzamiento e implementación del Corredor Azul. El posterior análisis, comparación e interpretación de las respuestas de los actores involucrados en el tema amplía el panorama de observación y lo enriquece pues ofrece diversos puntos de vista y formas de acción sobre un mismo evento ejecutado.

En líneas generales, el trabajo es de carácter descriptivo y narrativo. Además, permite compilar estrategias y experiencias que pueden ser replicadas en similares proyectos a futuro.

4.4.- Instrumentos y técnicas utilizadas

El principal insumo usado en la presente sistematización es la entrevista de profundidad, técnica de investigación cualitativa que permitió la reconstrucción de la experiencia gracias a la colaboración de comunicadores apostados en instituciones estratégicas dentro de la corporación municipal y ejecutores del nuevo servicio de

transporte público capitalino, sin dejar de lado el análisis e interpretación de la información recopilada.

Del material informativo que sirvió de sustento para la sistematización debemos mencionar el plan de comunicaciones, el plan de sensibilización al usuario de la vía y público en general, las estrategias de comunicación empleadas en ordenamientos viales anteriores (Puente Nuevo, av. Abancay, etc.), el estudio a nivel de perfil del proyecto (PIP): “Mejoramiento del Servicio de Fiscalización para el Ordenamiento del Transporte Urbano en Lima Metropolitana y el resultado del levantamiento de información sobre los establecimientos (institutos, universidades, centros comerciales, entre otros) a lo largo de las avenidas Tacna, Garcilaso y Arequipa

Además, las presentaciones sobre el Sistema Integrado de Transporte, los corredores complementarios y el bus patrón; las encuestas continuas sobre el desempeño y funcionamiento del Corredor Azul, que sirvieron para medir la satisfacción del usuario y que estuvieron a cargo de los promotores de transporte público de la Gerencia de Participación Vecinal de la MML, y los reportes e informes de los orientadores viales de la GTU sobre las incidencias en los principales paraderos. Cabe resaltar que los dos últimos instrumentos mencionados eran direccionados al personal de cargo directivo y solo en algunas ocasiones al personal técnico u operativo.

Las entrevistas de profundidad fueron dirigidas a comunicadores que formaron parte del equipo interinstitucional que elaboró la estrategia comunicacional para el lanzamiento e implementación del Corredor Azul: Cynthia Gisella Barrera Condori (coordinadora institucional de Protransporte), Hamilton Daniel Ponce Domínguez (coordinador de prensa de la Gerencia de Transporte de la Municipalidad Metropolitana de Lima), César Eduardo Arenaza Llacua y Carlos Eduardo García Lazo (generador de contenido y responsable, respectivamente, del área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la Municipalidad Metropolitana de Lima). Los cargos mencionados eran ocupados por dichos profesionales en el momento de la ejecución del Corredor Azul.

La estrategia de comunicación para promocionar e informar el inicio de actividades del Corredor Azul tuvo altos grados de desaprobación y ello se evidenció en las protestas callejeras, medios de comunicación en contra y en las encuestas de opinión en las que la ciudadanía expresaba lo necesario de la reforma del transporte pero lo inadecuado de su implementación.

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

5.1. Presentación

La forma tradicional de promocionar un nuevo servicio en la administración pública municipal se caracteriza por la elaboración de planes de comunicación y actividades de *marketing* directo. Siguiendo esta usanza, la estrategia de comunicación se cimentó en el uso del *marketing* de servicios para generar los procesos de gestión, producción, comunicación y prestación del nuevo servicio de transporte capitalino.

Sistematizar esta experiencia determinó que el *marketing* de servicios empleado por la corporación municipal no era entendido ni ejecutado en su real complejidad dado que comunicar en *marketing* no se restringe solo a acciones de difusión y/o promoción, sino que va más allá, se encamina a la “coproducción de servicios” entre la entidad (pública municipal, en este caso) que lo ejecuta y los ciudadanos que usan el servicio.

El objetivo principal del *marketing* de servicios es convencer e incentivar el uso del servicio. Por ello, las estrategias de comunicación desarrolladas en el lanzamiento e implementación del Corredor Azul se rigen bajo las premisas “saber hacer” y “hacer saber”, acciones comunicativas que caracterizan un buen *marketing* de servicios. No basta con brindar un servicio de calidad, es imprescindible que el público usuario reconozca su funcionalidad y esté satisfecho de su uso.

El servicio es una promesa de utilidad que se concreta en el momento de su uso y contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Esto es el punto de partida del *marketing* de servicios, por lo que debe conocerse las necesidades del público objetivo y satisfacer sus expectativas. Todo ello desde la coproducción del servicio, partiendo de la comprensión y escucha activa por parte de la autoridad edil de las

necesidades y deficiencias que posee el sistema de transporte que se suprimió para la implementación del Corredor Azul.

5.2.- Contexto general de la experiencia

La implementación y puesta en marcha del Corredor Azul se ejecutó en el 2014 y estuvo a cargo de Protransporte, en colaboración con la Municipalidad Metropolitana de Lima y la Gerencia de Transporte Urbano. Con el Corredor Azul se inicia la operación del primer corredor complementario del Sistema Integrado de Transporte Público de Lima Metropolitana (SIT), pieza clave de la “Reforma del Transporte” instituida por la comuna. Para convencer a los limeños de su importancia y enseñar el modo de uso del Corredor Azul, se empleó el *marketing* de servicios como estrategia comunicativa.

En un primer momento, el desarrollo y ejecución de la estrategia de comunicación recayó en la agencia de publicidad Aguilar & Bettocchi, pero la puesta en marcha del nuevo servicio de transporte coincidió con los comicios municipales para el periodo 2015-2018, situación que propició la cancelación del vínculo que se tenía con dicha agencia e impidió la contratación de espacios de publicidad en medios de comunicación masiva debido a la negativa y presión del concejo municipal para invertir presupuesto en acciones de promoción y difusión del Corredor Azul, argumentando que ello significaría publicidad a favor de la entonces alcaldesa Susana Villarán, quien se presentaba a la reelección.

Por las razones ya mencionadas, Protransporte, entidad encargada de las operaciones y de todo lo concerniente al Corredor Azul, a través de su Gerencia Comercial, solicitó apoyo y colaboración al área de Planificación Socioambiental de la Gerencia de Transporte Urbano, encargada del diseño de las campañas y planes comunicacionales de los ordenamientos viales que se venían desarrollando en la capital, y al área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la MML, a fin de elaborar, en conjunto, la estrategia, campaña, planes, acciones comunicacionales y materiales promocionales del Corredor Azul.

Todas las acciones comunicacionales desarrolladas se encuentran enmarcadas dentro del *marketing* de servicio; sin embargo, estas se desarrollaron de forma empírica y experimental, repitiendo acciones exitosas de anteriores intervenciones comunicacionales.

Asimismo, la Gerencia de Participación Vecinal de la MML, mediante sus promotores de transporte público, estuvo encargada de realizar encuestas continuas sobre el Corredor Azul desde el 31 de agosto del 2014, fecha de inicio de su funcionamiento continuo. Dichas encuestas se realizaron diariamente bajo la técnica de recojo de datos denominada “encuesta por interceptación”, con una muestra de 1086 usuarios de transporte público (50% mujeres y 50% varones). La zona de recojo de información fueron los paraderos estratégicos a lo largo del mencionado corredor. Dicho insumo permitía determinar el grado de aceptación y entendimiento de las acciones de promoción así como el grado de satisfacción del servicio.

No obstante, el resultado de los sondeos era diligenciado a autoridades estratégicas encargadas de la toma de decisiones para su perfeccionamiento. Al personal técnico encargado de las comunicaciones del Corredor Azul solo le daban las directivas con las indicaciones finales para rediseñar la estrategia creativa, mensajes y acciones promocionales para lograr el objetivo de promocionar el servicio y cambiar la percepción negativa que predominaba sobre él. Además, dicho equipo de promotores contribuyó a promocionar y difundir el lanzamiento e implementación del Corredor Azul semanas antes de su lanzamiento, el sábado 26 de julio del 2014.

La estrategia comunicativa para el *marketing* de servicios estuvo compuesta por una serie de acciones que comprendían capacitaciones, sensibilización, difusión, estrategia creativa, redes sociales, imagen corporativa, estrategia de medios, *merchandising*, promoción, relaciones públicas, activaciones, cobrando singular valor las estrategias de educación y orientación al usuario de la vía, las cuales coadyuvaban a crear canales de comunicación entre los ciudadanos y la autoridad municipal, agilizando el proceso de “retroalimentación” y permitiendo conocer las perspectivas positivas y negativas del servicio para mejorar su funcionamiento y calidad.

El *marketing* de servicios nos permite hablar de satisfacción y calidad del servicio, de usuarios alzando la voz para emitir una sugerencia, una opinión o un reclamo en relación a él. Aquí lo importante reside en escuchar al usuario-receptor del servicio, dando pie a la variación del proceso tradicional de la comunicación o al “proceso de comunicación a la inversa”, en donde lo fundamental es que el proveedor-emisor del servicio se preocupe por satisfacer y entender las necesidades del usuario.

5.3.- Análisis de la experiencia

Inicialmente, la agencia de publicidad Aguilar & Bettocchi tenía a su cargo el diseño y planificación de la estrategia comunicativa, pero la coyuntura política por los comicios municipales para el periodo 2015-2018 (la alcaldesa Susana Villarán se presentaba a la reelección) propició que la agencia no continuara en el desarrollo de sus funciones. Por tanto, Protransporte, encargada de las operaciones de todos los corredores complementarios y por ende del Corredor Azul, bajo la batuta de su Gerencia Comercial, se hizo cargo de la planificación de la estrategia creativa.

La Gerencia Comercial de Protransporte, en cooperación con la Gerencia de Transporte Urbano y el área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la comuna limeña, tomó la posta en la producción del material comunicacional y promocional. La Gerencia de Participación Vecinal de la MML también participó en las acciones de promoción y difusión con su equipo de promotores del transporte público, quienes además realizaron encuestas continuas (diarias) sobre el desempeño y funcionamiento del Corredor Azul, a fin de medir la satisfacción del usuario.

La estrategia de comunicación buscó promover espacios de participación para informar y empoderar a la población sobre el funcionamiento, modo de uso y beneficios del Corredor Azul, promoviendo la aceptación del nuevo sistema de transporte para estrechar la relación con el usuario.

La estrategia de comunicación para el *marketing* de servicios del transporte público priorizó la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos e hizo énfasis en el continuo perfeccionamiento del Corredor Azul, potenciando la calidad del servicio.

El objetivo principal del plan de comunicaciones consistió en posicionar al Corredor Azul como agente de cambio imprescindible para mejorar la calidad del transporte en la capital, comunicando de manera efectiva, con estrategias de promoción y difusión en las que primó el lenguaje claro y sencillo, para promocionar el uso, funcionamiento y beneficios de la implementación del Corredor Azul y contribuir a mejorar la percepción de los limeños en relación a la municipalidad y su rol como autoridad en el transporte capitalino.

Como parte de las acciones de comunicación directa se ideó el plan de sensibilización para el usuario de la vía y público en general, cuyo propósito era paliar el efecto negativo de la nula publicidad en medios de comunicación masiva que produjo desazón e intolerancia en la población por el desconocimiento imperante sobre los cambios ejecutados. Por ello, para subsanar las deficiencias en la difusión se iniciaron las actividades notificando, mediante cartas informativas, a las instituciones educativas y establecimientos (1070 en total) apostadas en el Corredor Azul, según el levantamiento previo de información realizado por la Gerencia de Transporte de MML, para que tuvieran pleno conocimiento de la implementación del nuevo servicio de transporte público. Dichas cartas no solo eran informativas. Su finalidad real fue propiciar espacios de charla para explicar las actividades del mencionado corredor, previa coordinación entre las entidades particulares y la corporación edil. Del mismo modo se programaron reuniones con los actores sociales (dirigentes vecinales, entre otros) influyentes de cada zona para que se convirtieran en nexo con sus vecinos y sociabilizarán el nuevo proyecto de transporte iniciado.

Asimismo, se puso énfasis en el reclutamiento, selección y capacitación del personal idóneo que conformaría el equipo de "orientadores viales" de la GTU, quienes realizarían las acciones promocionales e informativas usuario por usuario, ciudadano por ciudadano.

La estrategia de comunicación empleada fue el resultado de la evaluación de las estrategias y acciones de comunicación exitosas de ordenamientos viales anteriores. Después de dicha evaluación se estableció qué acciones y estrategias eran las más idóneas y la propuesta comunicativa final, que comprendía capacitaciones, sensibilización, difusión, estrategia creativa, redes sociales, imagen corporativa, estrategia de medios, *merchandising*, promoción, relaciones públicas, activaciones, estrategias de educación al usuario y orientación al usuario de la vía.

Implementado el Corredor Azul y la estrategia de comunicación, la Gerencia de Participación Vecinal de la MML, de la mano de su equipo multidisciplinario de promotores del transporte público, fue la encargada de realizar las encuestas, que constaban de 10 preguntas y que giraban en entorno al tiempo, lugar y modo de desplazamiento para acceder al Corredor Azul, así como el tiempo de viaje y de espera para abordarlo. Estos factores permitieron identificar los beneficios, gastos y otros aspectos que diferenciaban al nuevo servicio del anterior. Gracias al tenor de las preguntas se pudieron identificar los problemas medulares sobre el funcionamiento del corredor y generar contenido comunicacional de carácter informativo-promocional para resolver las dudas de la población limeña.

Las encuestas eran la fotografía de la percepción que los usuarios y público en general tenían sobre el nuevo servicio de transporte. Sin embargo, el análisis los resultados era compartido solo entre las autoridades de primer rango jerárquico; al personal técnico que ideaba o reestructuraba el planeamiento estratégico de la comunicación solo le llegaban directivas sobre cambios concretos a ejecutarse.

Con la finalidad de explicar la estrategia de comunicación para el *marketing* de servicios se reunió a un grupo de comunicadores procedentes de las tres instituciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima encargadas del aspecto comunicacional del Corredor Azul, para que nos ayuden a reconstruir la experiencia, a los cuales se les realizó una entrevista de profundidad, técnica de investigación cualitativa en la que un entrevistador pauta la conversación al trazar los ítems sobre los cuales se centrará la misma, pero los entrevistados pueden expresar abiertamente su opinión.

Para la sistematización del presente informe se realizó una entrevista de profundidad a un grupo de cuatro comunicadores con puestos estratégicos dentro de las entidades de la corporación edil que tuvieron injerencia en el funcionamiento del Corredor Azul: Protransporte, Gerencia de Transporte Urbano y área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la MML: Esto permitió detallar el proceso de lanzamiento e implementación del nuevo servicio de transporte para conocer las incidencias, dificultades y problemas que se tuvieron que afrontar y las soluciones que se dieron.

Resultados de las entrevistas de profundidad

Los resultados obtenidos en las entrevistas de profundidad se han agrupado en 8 ítems según su temática predominante y son: Estrategia de comunicación, Retroalimentación, Modelo de gestión de la comunicación, *Marketing* de Servicios, Percepción del usuario y calidad del servicio, Comunicación de crisis, Medios de comunicación y Redes sociales.

Estrategia de comunicación

- ❑ En un primer momento, el comunicador Abel Aguilar y la agencia de publicidad Aguilar & Bettocchi fueron los responsables de la estrategia creativa: bautizaron al corredor complementario Tacna-Garcilaso-Arequipa con el nombre de Corredor Azul (debido al color característico de sus buses). Además, elaboraron un *slogan* de fácil recordación: “¿Habla, vas?” y mapas (piezas gráficas) explicando las conexiones y nuevas rutas de transporte. Sin embargo, por los próximos comicios electorales se determinó que no continuaran en el proceso y que este se elaborara *inhouse*. Es así que Protransporte, a través de su Gerencia Comercial y con colaboración del área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas y el área de Planificación Socioambiental de la GTU, tomó la posta

creativa, replicando experiencias comunicacionales exitosas anteriores como el Metropolitano y los ordenamientos viales en las principales avenidas de la capital. También se intentó replicar las buenas prácticas de Chile y Colombia, países que ya habían implementado servicios similares.

- ❑ La difusión del Corredor Azul era la parte inicial de la campaña comunicacional para promocionar y difundir los cinco corredores complementarios del Sistema Integrado de Transporte. Para evitar el caos se buscaba explicar el cambio paso a paso.
- ❑ Hubo una fuerte estrategia de vocería a cargo de altos funcionarios y técnicos ediles: Susana Villarán, alcaldesa de Lima; Gustavo Guerra García, presidente de Protransporte; María Jara, Gerente de Transporte Urbano de la MML, y otros regidores.
- ❑ Se caracterizó por acciones de comunicación directa a cargo de los orientadores viales de la GTU-MML.
- ❑ Lenguaje claro y sencillo.
- ❑ Su objetivo era informar y explicar las características, funcionalidad y beneficios del Corredor Azul. Fue un proceso complejo exponer los cambios que implicaba el inicio de actividades del nuevo servicio de transporte. El resultado: la estrategia no logró posicionar al Corredor Azul ni satisfacer las necesidades de información de la población.

Retroalimentación

- ❑ El equipo de orientadores de transporte de la GTU desarrolló acciones de comunicación directa, recogiendo las dudas de la población para modificar el material comunicacional. Además, los promotores de la Gerencia de

Participación Vecinal realizaron sondeos de opinión (para medir la satisfacción del uso), reuniones de trabajo y charlas con líderes vecinales y población en general, priorizando a los vecinos del Rímac, quienes fueron los principales afectados con la implementación del Corredor Azul.

- ❑ Las redes sociales gestionadas por el equipo del área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la MML permitían un *feedback* en tiempo real con los usuarios.
- ❑ En síntesis, el proceso de retroalimentación fue continuo y facilitó la reestructuración del componente comunicacional.

Modelo de gestión de la comunicación

- ❑ Durante el proceso previo a la implementación del Corredor Azul se organizaron foros con especialistas extranjeros de Colombia y Chile, quienes brindaron asesoría y cuya recomendación consistía en que el proceso se realizara progresivamente, servicio por servicio, valiéndonos del aprendizaje ensayo-error para corregir su funcionamiento.
- ❑ No se desarrolló un modelo de gestión de comunicación teórico sino empírico, resultado de la experiencia comunicacional previa, potenciando estrategias y acciones. La creación de la estrategia de comunicación del Corredor Azul fue un modelo participativo.

Marketing de servicios

- ❑ Fue de carácter informativo, explicativo y orientativo, explicando el servicio, identificando paraderos, uso, horarios y todo el funcionamiento. La prioridad era mejorar la calidad del servicio de transporte.

- ❑ Estuvo enfocado en la satisfacción del usuario.
- ❑ Las estrategias y actividades ejecutadas fueron el resultado de la *expertise* comunicacional.

Percepción del usuario y calidad del servicio

- ❑ El contexto en que se gestó el proceso de socialización no fue el más idóneo para dar a conocer los cambios en las rutas, paraderos, modalidad de pago, etc., generando gran malestar en la población, la cual consideraba que la reforma del transporte y el Corredor Azul se habían puesto en marcha de forma caótica y desordenada. Además, al inicio de las actividades del Corredor Azul había escasez de unidades de transporte y frecuencia irregular, lo que contribuyó a crear un clima de insatisfacción por el servicio. La población quería cambios rápidos y eficientes.
- ❑ Al principio, el cambio generó cierta resistencia en la población al modificar su modo de viaje, pero paulatinamente los usuarios se habituaron a las colas para abordar el bus azul y al empleo de paraderos autorizados. Faltaron estrategias que permitieran que la población identifique los cambios como algo positivo y con resultados a corto plazo.
- ❑ El Corredor Azul no llegó a consolidarse como un servicio necesario para mitigar el caos y el desorden del transporte público debido al desconocimiento sobre su funcionamiento. Posteriormente, el cambio de gestión dificultó ciertas acciones de empoderamiento. Todos aprobaban o exigían una reforma de transporte pero no todos estaban conformes con la implementación del Corredor Azul.

- ❑ El perfeccionamiento del servicio generó desazón entre los usuarios, quienes por momentos consideraban que lo promocionado no era lo palpable en su día a día.
- ❑ El descontento popular hacia la gestión de Susana Villarán era expresado en rechazo al Corredor Azul. La población no veía con buenos ojos la ejecución de actividades del Corredor Azul.
- ❑ El factor económico también era un punto en contra pues ahora existía una tarifa única que mellaba en la economía de la mayoría de la población.
- ❑ Paulatinamente se fue cambiando la percepción negativa a base de trabajo arduo de difusión en las calles, uso de tótems, volantes y material audiovisual en redes sociales.

Comunicación de crisis

- ❑ Faltó un plan, manual o protocolo de comunicación de crisis para paliar las contingencias. Se realizaban reuniones interdiarias con los actores estratégicos de las entidades ediles con capacidad de decisión sobre el Corredor Azul. Aunque de manera rudimentaria, podemos decir que existía un comité de crisis.
- ❑ Existió un constante flujo informativo sobre los acontecimientos, problemas o cambios mediante el uso de redes sociales y se intentaba dar respuestas a las disyuntivas en tiempo real. Además, el área de Redes Sociales elaboró un Manual de crisis que se terminó de redactar al final de la gestión.
- ❑ En coordinaciones con la Gerencia de Participación Vecinal, se realizaron encuestas en los principales paraderos para evaluar los cambios suscitados y el grado de satisfacción o rechazo que el usuario tenía en relación a ellos.

- ❑ Los voceros salieron al frente a resolver las dudas y calmar a la opinión pública.
- ❑ Se reestructuraron los mensajes haciendo énfasis en la reforma del transporte y explicando que la implementación del Corredor Azul es su primer paso, siendo ambas la solución para mejorar el transporte público limeño. Así se propició el cambio en las conductas y hábitos arraigados en la ciudadanía.

Medios de comunicación

- ❑ La nula publicidad en los medios de comunicación masiva dificultó las acciones de promoción y difusión, imposibilitando llegar a un mayor porcentaje de la población para persuadirla de las ventajas y beneficios del nuevo servicio.
- ❑ Hubo bastante exposición mediática, los medios de comunicación informaban constantemente los cambios, pero también fueron muy críticos con todo el proceso.
- ❑ Los medios de comunicación poseían una marcada oposición en contra de la gestión y las acciones que se implementaban, contribuyendo a generar caos. En los primeros días no explicaban el funcionamiento del servicio sino se centraban en detalles menores.
- ❑ Los medios de comunicación estuvieron polarizados debido a la campaña electoral en curso. Muchos medios desinformaban por razones políticas. En ese contexto preelectoral se ejecutó la implementación del corredor.
- ❑ La cobertura trascendió los medios de comunicación tradicionales alcanzando el terreno de las plataformas digitales de estos, en las cuales se informaba en tiempo real todos los acontecimientos.

- ❑ La vocería ayudó a empoderar el discurso que se quería transmitir desde la institución municipal.

Redes sociales

- ❑ Al no contar con publicidad en medios masivos se priorizó el uso de las plataformas digitales, habilitando cuentas oficiales en Facebook y Twitter, además de crear un *minisite*. Se publicó contenido informativo y explicativo elaborado de manera creativa. El equipo de redes sociales brindaba respuestas rápidas a las consultas. El uso de estos medios ayudó a explicar el sistema y mitigar en alguna proporción el rechazo existente.
- ❑ El equipo de redes sociales se caracterizó por ser ágil y rápido, presto a absolver dudas, consultas, quejas y reclamos a través de las cuentas institucionales, estableciendo así puentes de comunicación con el usuario en tiempo real.
- ❑ Se diseñó material gráfico y audiovisual como *gif*, videos cortos e infografías muy creativas que tuvieron gran rebote en medios digitales y alto *feedback* (eran viralizados) de la población,

Conclusión de las entrevistas

Se debe recalcar que, aunque recibiendo apoyo externo de expertos, la mayor parte de la inventiva en la elaboración de la estrategia de comunicación estuvo basada en el *expertise* profesional y en la buena práctica de lecciones aprendidas. Por ende, se debería aspirar a consolidar la información para futuros proyectos.

Las circunstancias adversas, como la falta de presupuesto para publicidad en medios masivos y la marcada predisposición negativa de los principales medios de

comunicación a la gestión edil, fueron elementos que jugaron en contra al momento de viabilizar el nuevo servicio de transporte. Ante ello, el uso eficiente de recursos como las redes sociales y de las acciones de comunicación directa de los orientadores y promotores de las distintas entidades implicadas ayudaron a explicar el nuevo servicio de transporte público.

Concluyo indicando que las actividades del Corredor Azul constituyeron como un agente de cambio social para dar calidad no solo al servicio de transporte, sino también al modo de vida de la población. Es allí donde reside también la importancia de la elaboración y ejecución de la estrategia de comunicación que, aunque con fallos y aciertos, permitió poner en conocimiento su funcionalidad y uso.

CAPÍTULO VI

BALANCE DE LA EXPERIENCIA

Al realizar el parangón entre la sistematización de la experiencia sobre las estrategias de comunicación para el *marketing* de servicios con el marco conceptual empleado para cada uno de sus ejes temáticos del presente informe se determina:

Estrategias de comunicación para el *marketing* de servicios

No se equivoca Nosnik al mencionar que sin retroalimentación no hay comunicación y ella permite sociabilizar procesos y redefinir objetivos, siendo clave en el proceso de elaboración y reestructuración de las estrategias de *marketing* y facilitando que el equipo encargado de las comunicaciones pueda redefinir estrategias para lograr campañas de comunicación exitosas.

Para Fernández (2008), la persuasión es una útil herramienta para modificar comportamientos, hábitos, pensamientos y otros para lograr fines específicos (p. 234). En la experiencia, este marco conceptual se aplicó en el diseño de estrategias de comunicación direccionadas a convencer y/o posicionar un servicio nuevo como el Corredor Azul, destacando sus beneficios para reducir el impacto de su implementación.

La teoría de la comunicación productiva promueve el desarrollo de la sociedad y tiene en la retroalimentación su principal soporte para afinar procesos, redirigiendo esfuerzos, escuchando a los agentes implicados y entendiendo su comportamiento para lograr los objetivos. Es aquí donde el *marketing* de servicios juega un rol importante pues ambas giran en torno al receptor-usuario, en cubrir su demanda informativa y escuchar sus reclamos para satisfacer sus necesidades en miras de elevar las condiciones del servicio y lograr su eficacia. Asimismo, el *marketing* de servicios es gestión, producción, comunicación y prestación del servicio, está en constante cambio y

perfeccionamiento para otorgar valor al servicio y mejorar las condiciones de vida de los usuarios y de la sociedad.

La propuesta conceptual presentada se refrenda con la práctica, la retroalimentación promueve la activa participación de los usuarios mediante los diversos canales de comunicación instaurados para viabilizar el Corredor Azul, generando cambios a fin de mejorar su operatividad y convencer de su utilidad. El *marketing* de servicios ayuda a construir el servicio y que el usuario participe activamente en su construcción.

Los medios de comunicación y la opinión pública

Los medios de comunicación juegan un doble rol; son agentes influenciadores en la formación de la opinión pública y veedores en el proceso de transformación del sistema de transporte público capitalino. En la implementación de las estrategias de comunicación para el *marketing* de servicios se entendió lo necesario de la promoción en medios de comunicación masiva y que su falta ocasionó desconocimiento, caos y disconformidad.

La opinión pública es la preferencia real de la población sobre un asunto o hecho específico que le genere interés sobre el cual emite una opinión a favor o en contra. En el caso puntual del Corredor Azul, la escasa publicidad en medios de información tradicionales ocasionó un impacto negativo, desencadenándose situaciones de crisis que permitieron perfeccionar estrategias, cambiar el panorama adverso y optimizar el servicio, calmando de esta forma el clamor popular.

Comunicación de crisis

Es la gestión de los medios de comunicación en situaciones de crisis mediante una serie de técnicas que permiten identificar situaciones de riesgo y prevenirlas. Aunque el

Corredor Azul significó una oportunidad de cambio y avance, en un primer momento fue visto como una situación problemática y poco ventajosa. Ante ello, se tuvo que frenar la crisis y posicionar el servicio mediante un adecuado planeamiento de la comunicación. Se convocaron ruedas de prensa para que los voceros brinden información sobre el proceso y se utilizaron nuevas tecnologías de comunicación, como las redes sociales, para mantener informado, en tiempo real, a la población.

Cabe destacar que oficialmente no se había implementado ni sistematizado ninguna técnica u otro similar y las acciones ejecutadas fueron producto de las buenas prácticas comunicacionales de ordenamientos viales anteriores. Por esta razón, es recomendable empaparse sobre el tema y pasar de la praxis a la compilación de las acciones para contar con un manual de crisis que sirva de guía para experiencias futuras.

6.1. Lecciones aprendidas

- Las estrategias de comunicación en el *marketing* de servicios están orientadas a convencer a los ciudadanos tanto a su uso como de su importancia. En la Municipalidad de Lima, Gerencia de Transporte Urbano, Protransporte y demás instituciones que conforman la corporación edil suele cometerse un grave error en la implementación de campañas comunicativas, confundiendo las actividades de difusión y/o promoción con el *marketing* de servicios. Sin embargo, al referirnos al *marketing* de servicios hablamos de gestión, producción de ideas o sugerencias, prestación del servicio, fomentando puentes de comunicación que propicien la retroalimentación a fin de consolidar el servicio y entender las necesidades de los usuarios. Si las instituciones implicadas en la elaboración y ejecución de las estrategias de comunicación hubieran comprendido en toda su magnitud el *marketing* de servicios, se hubiese cumplido la promesa de utilidad y funcionalidad, evitando los conflictos que se desencadenaron posterior a la puesta en marcha del nuevo servicio de transporte de Lima.

- La vocería fue la herramienta y acción estratégica de la comunicación institucional mediante la cual la Municipalidad Metropolitana de Lima enfrentó e intentó paliar el panorama adverso propio de la implementación del servicio y de la marcada percepción y opinión en contra que la mayoría de medios de comunicación tenían de la gestión edil de ese entonces. Por ello, se eligieron a los funcionarios ediles más representativos e idóneos para explicar la situación. De otro lado, el empleo de nuevos medios de comunicación como las plataformas virtuales contribuyó a una continua y rápida interacción con la población, en tiempo real, y direccionó todas sus acciones en miras de lograr el consenso popular y la aceptación del servicio.

- El manejo de la comunicación de crisis fue empírico y de “ensayo-error”, sin manuales ni protocolos que hubieran dado pautas y estrategias a usar en los momentos álgidos de la implementación. Para subsanar esta deficiencia, los encargados de tomar decisiones de las entidades ediles implicadas se reunían de forma interdiaria a fin de evaluar las acciones y corregir los errores; es decir, una suerte de “comité de crisis”. Se tenía claro que era necesario realizar acciones de contingencia pues no se tenían documentos estipulados para ello.

6.2. Hallazgos

- El *marketing* de servicios de transporte público en la implementación y lanzamiento del Corredor Azul se inició con problemas presupuestales y políticos, los cuales no impidieron que el equipo ejecutor llevara a cabo estrategias de capacitación, sensibilización, comunicación e información para que los ciudadanos entendieran las implicancias de la nueva estructura de la movilidad, así como los cambios en la cultura y el comportamiento que deberían adoptar. Todo ello, haciendo uso y despliegue de mucha creatividad para aprovechar al máximo los recursos existentes.

- La otra gran dificultad era lidiar con los malos hábitos de los usuarios del transporte público arraigados por años, como la desorganización, poco control y baja calidad del servicio. Por esta razón fue necesario elaborar estrategias de comunicación contundentes a fin de atenuar el impacto general que el Corredor Azul provocó en la población limeña. El panorama era complicado: resistencia al cambio, conflicto de intereses por parte de los transportistas, coyuntura política y preoperación del servicio que, al estar en continuo perfeccionamiento, daba la sensación de mal funcionamiento y propiciaba opiniones negativas. Por estas razones, la estrategia de comunicación se iba reestructurando sobre la marcha en aras de satisfacer las necesidades de comunicación de la población.
- No se pudo aprovechar la publicidad y promoción en los medios de comunicación, la que hubiera ayudado a la efectiva sociabilización del uso, características y funcionamiento del nuevo servicio. Tampoco se contó con el respaldo de los medios de comunicación para difundir la información sobre el Corredor Azul. Por el contrario, fueron muy críticos de todo el accionar comunicacional y operativo. El equipo de comunicaciones, con la finalidad de contrarrestar los factores negativos, se abocó al uso de la vocería para informar constantemente y, además, generó gran interactividad en las redes sociales gracias a la inmediata respuesta y al empleo de mensajes coloquiales e informativos.
- La estrategia de comunicación buscó posicionar la imagen del Corredor Azul con la creación de un *slogan* corto y el uso de lenguaje coloquial, además de subrayar los beneficios en la calidad de vida de la población mediante acciones de comunicación directa por parte de los orientadores, quienes brindaban información en los principales paraderos de la vía. Sin embargo, la poca tolerancia y el retraso de las acciones de sensibilización afectaron el involucramiento de los ciudadanos, quienes no llegaron a sentirse parte del cambio. No se logró establecer sentido de apropiación ni de pertenencia pues no veían el cambio como beneficioso ni pensado en

ellos. En consecuencia, el objetivo de posicionar el Corredor Azul se cumplió parcialmente puesto que se tenían más detractores que adeptos.

- Gracias al *marketing* de servicios se identificaron las necesidades de los usuarios plasmándolas en estrategias y campañas en las que se buscaba retratar la percepción de los pasajeros en relación a la promesa de utilidad de un servicio de transporte público de calidad basado en cinco factores: confiabilidad, servicio frecuente, seguridad y limpieza, horario de servicio, costo y ahorro durante su funcionamiento. El problema radicó en la baja satisfacción por parte de los usuarios pues consideraban que los factores antes mencionados, aunque sí se cumplían, no lo hacían con los estándares ofrecidos, situación que conllevó a una baja aceptación del servicio.

6.3. Tareas pendientes respecto al análisis de la experiencia

- El Sistema Integrado del Transporte Público de Lima Metropolitana (SIT) tiene entre sus componentes a los corredores complementarios: Javier Prado-La Marina, Tacna-Garcilaso-Arequipa, San Juan de Lurigancho, Carretera Central y Panamericana, de los cuales solo los dos primeros han entrado en operación. Sin embargo, aunque hoy no existen las limitaciones económicas de ese entonces, aún hay una precaria presencia en medios de comunicación masiva. De vez en cuando se emiten *spots* publicitarios en televisión (esporádicamente y no en el *prime time*), avisos publicitarios en prensa escrita (periódico Trome) y radio parlante (perifoneo en el Metropolitano). Aún no se vislumbra la importancia de planificar una estrategia de comunicación que comprenda la elaboración de un plan de medios y la necesidad de fortalecer e invertir en publicidad del Corredor Azul y de los corredores complementarios.
- No se elaboró un manual de crisis que sirviera de guía, con consejos y procedimientos necesarios para enfrentar comunicacionalmente las

situaciones problemáticas. Por ello, es necesario la creación de un comité de crisis que esté encargado de establecer las pautas de **qué y cómo se hace** para solucionar los problemas, así como de **qué se dice y cómo se dice**. Este comité sería el responsable de responder ante asuntos cruciales como procesos de licitación y adjudicación de concesiones, avance de obras de infraestructura, inicio de preoperación y puesta en marcha, por mencionar algunas. El comité de crisis maneja los medios de comunicación en situaciones de crisis siguiendo los lineamientos establecidos en un manual de crisis.

- El proceso de implementación del Corredor Azul y el lanzamiento de los demás corredores complementarios es aún un proceso complejo y de largo aliento que data del 2014, cuando se lanzó el primer corredor, así que podemos decir que la población tiene un conocimiento general. Sin embargo, debemos mencionar que aún al día de hoy muchas personas no tienen la experiencia de usar el Corredor Azul u otro corredor complementario.

Asimismo, existe un porcentaje importante de la población que desconoce los servicios existentes y sus rutas, sin saber cuál abordar para llegar a su destino. De igual forma, la mayoría de usuarios y no usuarios no conocen las acciones que aún faltan implementar, como la **integración física**, que permitirá hacer transbordo como cambiar del Corredor Azul al Metropolitano o al Metro de Lima, o la **integración de medios de pago**, que consiste en el uso de una tarjeta única para todo el Sistema Integrado del Transporte Público de Lima Metropolitana, gracias a la **integración tarifaria**, es decir, una unidad tarifaria coordinada para todo el SIT.

Para concretar este objetivo se debe reforzar la estrategia de educación al usuario, la cual ha sido dejada de lado, con soportes claves como: manuales de usuario (de bolsillo), para concientizar sobre su uso; mejor señalética; paraderos ordenados; cambio de la información de los tótems, con

diagramas de recorridos actuales o infografías que expliquen su funcionamiento, e información en tiempo real dentro de los buses, al igual que en el Metropolitano, mediante paneles electrónicos y dispositivos sonoros que avisen y orienten sobre la ruta y los paraderos que la comprenden.

- La estrategia de *social media* ha devenido a menos. Por ejemplo, las cuentas oficiales en Twitter y Facebook no tienen información actualizada, se dejó de publicar en abril del 2016 y diciembre del 2014, respectivamente. Aunque ambas cuentas narraban el lanzamiento e implementación del Corredor Azul, eran cuentas oficiales SIT. En la actualidad, toda la información se publica en la página web oficial de Protransporte y en sus redes sociales oficiales. Lo ideal sería tener cuentas oficiales propias, corredor por corredor, empezando por el Corredor Azul, y una página web por corredor o que las integre. Entre las acciones a desarrollar están: *marketing* viral, continua actualización de la *data* informativa y elaboración de videos de corta duración para difundirlos por Youtube. Un dato curioso: se ha encontrado una *fanpage* del Corredor Azul con información actualizada y relevante, que sería en teoría su cuenta oficial, pero no hemos podido corroborarlo.

- Implementar un aplicativo para teléfonos móviles con la finalidad de informar en tiempo real a los usuarios sobre la llegada de los buses, tiempo de viaje y ubicación de paraderos. El aplicativo permitiría programar los viajes y conocer la ubicación de los buses en un mapa similar al Google Maps, facilitando su uso y dotando de calidad al servicio. Tendría el nombre de Corredor Azul App y sería de descarga gratuita en Google Play y App Store. Actualmente, el existe el Metropolitano App, de similares características y funciones.

6.4. Aportes

6.4.1. A nivel teórico-conceptual

- La comunicación en *marketing* de servicios no es promoción o simple difusión, va más allá, es la producción del servicio en sí, es otorgar valor para convencer de la utilidad e importancia a los ciudadanos-usuarios, propiciando el diálogo y su continuo perfeccionamiento.
- El éxito de la estrategia de comunicación de un nuevo servicio depende de su planificación estratégica, con objetivos a largo plazo, mediante acciones y mensajes que refrenden lo planeado, generando procesos de sensibilización, información, comunicación y capacitación para posicionar su imagen e identidad corporativa ante la opinión pública y conseguir así su respaldo y aceptación, estableciendo puentes con los medios de comunicación para convertirlos en aliados estratégicos del proyecto.
- Sistematizar los procedimientos, políticas, acciones y tácticas usados para la gestión comunicativa, compilándolos en un manual de crisis, y concretar la formación de un comité de crisis para enfrentar y manejar la comunicación en situaciones de crisis.

6.4.2. A nivel profesional

- Estrategia de educación al usuario. Permitió familiarizar el nuevo servicio de transporte público a la población en general, explicando su recorrido, forma de pago y tarifa. Esta estrategia cubrió las necesidades de información con manuales de usuario, señalética, mapas, diagramas de recorrido, entre otros productos.

- Estrategia de atención al usuario. Abrió canales de comunicación directa, facilitando la retroalimentación entre las partes y solucionar las deficiencias del servicio.
- Orientación al usuario de la vía. Mediante acciones de comunicación se dispuso a personal capacitado, llamados orientadores viales del transporte público, a fin de orientar y dilucidar las interrogantes sobre el servicio implementado.

6.4.3. A nivel técnico-instrumental

- El *marketing* de servicios es el sistema de gestión del servicio que facilita su continuo mejoramiento y perfeccionamiento. Permite identificar necesidades y problemas para brindar calidad y satisfacción a los usuarios.
- La elección de estrategias de comunicación se hizo en base a experiencias exitosas y asesoramiento de expertos en campañas de comunicación para servicios en el transporte público, replicando tácticas y acciones orientadas a educar, informar, concientizar y empoderar al usuario sobre el uso del servicio.

6.4.4. A nivel social

- Un buen sistema de transporte público propicia la convivencia y el respeto de los derechos y deberes del otro, identificándose como iguales. El binomio comunicación y *marketing* de servicios contribuye a generar valor y cambio en la sociedad al incrementar los estándares de calidad del servicio.

CONCLUSIONES

- La acción de sistematizar las estrategias de comunicación empleadas en el lanzamiento e implementación del Corredor Azul constituye una herramienta útil para futuras intervenciones sociales, permitiendo replicar acciones exitosas, solucionar procesos y adaptar las estrategias de acuerdo a la temática que se desee desarrollar.
- Sin una adecuada planificación de la comunicación, levantamiento de información y participación activa de los usuarios, no se podrá garantizar el éxito de las estrategias y campañas a implementarse pues se cae en el error de elaborar propuestas sin conocer el contexto ni las necesidades de los beneficiarios.
- La campaña de sensibilización e información del Corredor Azul hizo énfasis en mostrar las características principales: modernos, rápidos, cómodos y seguros, en su material promocional y en el discurso empleado por los funcionarios ediles (vocería) y personal de campo (orientadores viales) para atraer la atención de los usuarios y consolidarlo como un servicio de calidad en la mente de la población.
- Entre las estrategias de comunicación diseñadas y elaboradas para el Corredor Azul se encuentran capacitaciones, sensibilización, difusión, estrategia creativa, imagen corporativa, estrategia de medios, *merchandising*, promoción, relaciones públicas, activaciones, redes sociales, educación al usuario y orientación al usuario de la vía, siendo las tres últimas las más relevantes para fortalecer la comunicación con los usuarios, estimulando la retroalimentación para conocer la valoración del servicio, perfeccionar su funcionamiento y elevar la calidad.
- La estrategia de “educación al usuario” fue la más apropiada para satisfacer las necesidades de información de la población y afrontar los problemas de un servicio nuevo (etapa de preoperación del Corredor Azul). Se emplearon los manuales de usuario, señalética, mapas, diagramas de recorrido e infografías. Esta

estrategia buscó paliar la poca difusión y promoción antes del lanzamiento del producto debido al bajo presupuesto y la coyuntura política.

- El proceso de validación y el cumplimiento de los criterios se realizó de manera poco convencional. No se siguió el lineamiento clásico de producir primero materiales comunicacionales y luego validar los contenidos antes de sociabilizarlos con el público objetivo; por el contrario, en el caso del Corredor Azul, los materiales comunicacionales estaban en continuo rediseño y replanteamiento de contenidos y gráficas, según la necesidad de información de los usuarios, su aceptación y su nivel de entendimiento, siendo esta manera la más pertinente debido a la complejidad del contexto en que se implementó el servicio.
- Las redes sociales cumplen un rol primordial al promocionar el servicio y acercarlo a la población. No representan gran inversión económica y son de alto impacto y fácil acceso, con diseños atractivos y alto índice de usabilidad. Se constituyeron como un mecanismo de respuesta, en tiempo real, a las inquietudes sobre el servicio, identificando el nivel de aprobación a fin de mejorar la operación y calidad.
- La comunicación cumplió un rol estratégico en la implementación y lanzamiento del Corredor Azul, contribuyendo a generar recordación y posicionamiento. La comunicación concientiza sobre las funciones y beneficios y promueve la participación activa para el empoderamiento. El óptimo desarrollo de todas estas acciones necesita de un presupuesto idóneo para diligenciarlo en señalética, tótems, material impreso, audiovisual, *merchandising*, capacitaciones, medios de comunicación tradicionales (radio, televisión y periódicos), redes sociales, entre otros. Solo así se podrá garantizar su socialización y el éxito del nuevo servicio de transporte público.
- Los medios de comunicación jugaron un factor determinante en la promoción del Corredor Azul. Unidos a la coyuntura política imperante (elecciones municipales próximas), agudizaron el panorama popular ayudando a incrementar la desaprobación del servicio.

RECOMENDACIONES

- Las estrategias y acciones para socializar el Corredor Azul no deben limitarse a informar, sino sobre todo a comunicar. Se tiende a confundir conceptos: informar es un proceso unidireccional de transmisión de ideas, conceptos y otros, mientras que comunicar es un proceso más complejo, en continua ebullición, que propicia la participación y el perfeccionamiento del servicio al escuchar a las partes implicadas. Cual axioma o dogma debe estipularse: “informar no es comunicar, pero sin información no hay comunicación”.
- Potenciar la estrategia de atención al usuario pues ella permite identificar las deficiencias y anomalías del servicio mediante sus mecanismos de comunicación (talleres participativos, *call center* y atención al usuario por correo institucional) para resolver y prevenir posibles contingencias en perjuicio de su reputación, imagen y perfeccionamiento.
- Propiciar reuniones con periodistas de diferentes medios de comunicación para tejer alianzas estratégicas que faciliten la difusión y promoción del Corredor Azul, contribuyendo a posicionarlo como un servicio transformador del transporte público. Los medios de comunicación ejercen presión para formar una opinión negativa o positiva que puede desencadenar en el rechazo o aceptación de la población. Por ello es imprescindible fortalecer lazos de cooperación. Además, realizar *media training* con los funcionarios ediles más representativos a fin de que desarrollen acciones de vocería en pro de lograr una comunicación más asertiva y productiva.
- Las redes sociales permiten informar sobre los cambios que se ejecutan en el Corredor Azul, siendo indispensable la constante actualización de información y la interactividad con su público usuario y potencial, respondiendo en tiempo real a sus inquietudes. Por esta razón se debe contar con personal especializado que transforme todo el material técnico en lenguaje coloquial, con soporte gráfico atractivo que permita viralizar los mensajes y tener mayor impacto en la sociedad.

- Implementar estrategias de cultura ciudadana para generar sentido de pertenencia con el Corredor Azul y los servicios nuevos de transporte público que aún no se implementan, así como sensibilizar a la población para tener buenas prácticas y generar cultura ciudadana.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Cabrera, L. (2006). *Diseño de campaña de comunicación para el desarrollo*. Lima.
- Cobra, M., & Villamizar, G. (2000). *Marketing de servicios: estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Castro, M., Gómez, X., Monestel, P., & Poveda, K. (2014). *Mercadeo social en salud: conceptos, principios y herramientas*. Costa Rica: El Ministerio.
- Clow, K., & Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.
- Carrigan, A., Arpi, E., & Weber E. (2011). *De aquí para allá: una guía creativa para hacer del transporte público el modo preferido para transportarse*. Washington D.C.: EMBARQ. Recuperado de: <http://www.wriroscities.org/sites/default/files/De-Aqui-Para-Alla.pdf>
- Fernández, C. (2003). *La comunicación en las organizaciones*. México, D.F.: Trillas.
- Fernández, C. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México, D.F.: McGraw - Hill /Interamericana Editores.
- Fernández, C., & Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Grande, I. (1996). *Marketing de los servicios*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- Habermas, J. (1999). *Historia y crítica de la opinión pública*. México, D.F.: Ediciones Gili.
- Islas, O., & Hernández, G. (coords.). (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. México: Razón y Palabra.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Wilmington, Delaware, U.S.A: Editorial Addison - Wesley Iberoamericana, S.A.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- Noelle-Neumann, E. (1995). *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*. Barcelona: Paidós.
- Nosnik, A. (2009). *El desarrollo de la comunicación social un enfoque metodológico*. México, D.F.: Trillas.
- Nosnik, A. (2013). *Teoría de la Comunicación Productiva: exploraciones más allá de la retroalimentación*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Parra, C. (1979). *Medios de comunicación colectiva y opinión pública*. Lima, Perú: Ediciones Ama Llulla.
- Parra, C. (1991). *La opinión pública*. Lima, Perú: Ediciones Ama Llulla.
- Puig, T. (Sin fecha). *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos. Somos una marca de servicios pública con propuestas innovadoras y un estilo entusiasta*. Barcelona.
- Puig, T. (2009). En tiempos de más crisis. Ciudades con marca de excelentes servicios públicos: Marketing de servicios frente a burocracias casposas. Recuperado de [http://www.tonipuig.com/assets/1-\(5\)-ciudades-con-marca-de-servicios-p%C3%BAblicos.pdf](http://www.tonipuig.com/assets/1-(5)-ciudades-con-marca-de-servicios-p%C3%BAblicos.pdf)
- Puig, T. (2012). *La asignatura suspendida constantemente: Comuniquemos la marca de la ciudad a los ciudadanos con pasión compartida. De gobiernos burros en comunicación a gobiernos inteligentes y valorados*. Recuperado de [http://tonipuig.com/assets/1-\(10\)-comuniquemos-la-marca-de-la-ciudad.pdf](http://tonipuig.com/assets/1-(10)-comuniquemos-la-marca-de-la-ciudad.pdf)

- Puig, T. (2003). *Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos. En red, claves y entusiastas*. Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/view/6500764/marketing-de-servicios-para-administraciones-publicas-toni-puig>
- Tironi, E., & Cavallo A. (2007). *Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales*. Chile: Taurus.

Publicaciones periódicas

- Álvarez, F. (2007, Julio-Diciembre). Planificación Estratégica de *Marketing*. Perspectivas. En *Perspectivas*, 20, 67-104. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331006>
- Estudio a Nivel de Perfil del Proyecto (PIP): “*Mejoramiento del Servicio de Fiscalización para el Ordenamiento del Transporte Urbano en Lima Metropolitana*”, 2013. Lima: Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima. Recuperado de: <https://documents.tips/documents/download-6pdf.html>
- Enrique, A. (2008). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía *Unit Biscuit* en la crisis de Fontaneda. En *Comunicación y Sociedad*, XXI (2), 35-56. Recuperado de: https://www.unav.es/fcom/communicationsociety/es/articulo.php?art_id=2
- Gómez, G. (2009). “Opinión Pública: conocimiento y objeto de conocimiento. En *Prisma Social Revista de ciencias sociales*, 2, 1-29. Recuperado de: <http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/2/tematica/13-opinion-publica.html>
- Mockus, A., (2003). Cultura ciudadana y comunicación. En *Revista La Tadeo*, 68 (Primer semestre), 106-111. Recuperado de: http://avalon.utadeo.edu.co/dependencias/publicaciones/tadeo_68/68106.pdf
- Rubio, J. (2009). Opinión pública y medios de comunicación. Teoría de la agenda setting. Public opinion and mass media. Theory of agenda setting. En *Gazeta de Antropología*, 25(1), 1-17. Recuperado de: http://www.gazeta-antropologia.es/wp-content/uploads/G25_01JoseMaria_Rubio_Ferreres.pdf

- Schmidt, W., Kassouf, N., Canhadas, H., Dias de Carvalho, A., & Abrantes dos Santos, R. (2014). Estrategias de *Marketing* en Servicios Educativos. Estudio de Casos en la Enseñanza de Idiomas. En *Invenio*, 17(33), 37-54. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87732404004>

Tesis

- Aristizábal, M., Suárez, I., Sánchez, J., & Vargas, A. (2010). *TRANSMILENIO S.A., como referente de BRT a nivel mundial: proyección pública del portafolio de servicios de explotación colateral de la entidad* (tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis314.pdf>
- Plata, L. (2011). *Estrategias de Comunicación: Diseño e interacción en los sistemas integrados de transporte masivo en ciudades intermedias de Colombia*. (tesis de Maestría, Universidad de Caldas). Recuperado de: <http://docplayer.es/11010119-Estrategias-de-comunicacion-diseno-e-interaccion-en-los-sistemas-integrados-de-transporte-masivo-en-ciudades-intermedias-de-colombia.html>

ANEXOS

Entrevista de profundidad

Cuestionario: Consta de 26 preguntas abiertas.

Estructura de la entrevista:

Las 26 preguntas son abiertas y están clasificadas en ocho variables:

1. Estrategia de comunicación.
2. Retroalimentación.
3. Modelo de gestión de la comunicación.
4. *Marketing* de servicios.
5. Percepción del usuario y calidad del servicio.
6. Comunicación de crisis.
7. Medios de comunicación.
8. Redes sociales.

ENTREVISTA

Estimado(a):

Solicito su apoyo para la resolución de esta entrevista, que servirá como insumo para sistematizar mi experiencia profesional como comunicadora social dentro de la Gerencia de Transporte Urbano de la Municipalidad Metropolitana de Lima, en el año 2014, cuyo tema está centrado en: ***Comunicación para el marketing de servicios de transporte público. Caso: Corredor Azul: Tacna-Garcilaso-Arequipa (TGA), corredor complementario del Sistema Integrado de Transporte (SIT) de Lima Metropolitana, de abril a noviembre del 2014.***

A continuación se le presenta una serie de preguntas que nos permitirán conocer un poco más sobre el proceso de implementación del Corredor Azul, Tacna-Garcilaso-Arequipa.

La entrevista tiene fines estrictamente académicos y los datos recogidos contribuirán al análisis de la experiencia y a entender sus aportes, lecciones aprendidas, hallazgos y tareas pendientes.

Se agradece su gentil apoyo.

Datos Generales

1. Nombre:
2. Cargo:
3. Años de experiencia:

Gerencia y/o entidad encargada de la estrategia de Comunicación

4. ¿A qué gerencia y/o entidad se le encargó la elaboración de la estrategia de comunicación del Corredor Azul y qué factores influyeron en su elección?
5. ¿Qué otras gerencias y/o entidades coordinaban en la elaboración y ejecución del Corredor Azul?

Modelo de gestión de comunicación

6. ¿Existió retroalimentación de la estrategia comunicacional del corredor azul? ¿Qué importancia se le otorgó?
7. ¿Cuál fue el proceso de elaboración de la estrategia comunicacional del Corredor Azul?
8. ¿Bajo qué modelo comunicacional se gestó la estrategia de comunicación del Corredor Azul?
9. ¿Cómo se determinaron qué estrategias de *marketing* eran las ideales a usar en el lanzamiento e implementación del Corredor Azul?
10. ¿Las respuestas del público limeño fueron las esperadas en relación a la puesta en marcha de la estrategia de comunicación empleada en el Corredor Azul?
11. ¿Cómo contribuyó la estrategia de comunicación al *marketing* de servicios del Corredor Azul?
12. ¿La percepción del usuario-ciudadano, en relación al servicio prestado por el Corredor Azul, correspondía a la información brindada en la estrategia de comunicación?
13. ¿La valoración de la calidad del servicio por parte de la población limeña fue promoción positiva o negativa para el Corredor Azul?
14. ¿El *marketing* de servicios y la estrategia de comunicación del Corredor Azul estuvieron pensados en la satisfacción del usuario?
15. ¿La estrategia creativa fue clara, sencilla y eficaz para promocionar el Corredor Azul?

16. ¿La estrategia creativa logró posicionar al Corredor Azul como un servicio necesario para mitigar el problema del transporte en la capital?
17. ¿La estrategia de medios cumplió los objetivos de alcance y frecuencia esperados para el Corredor Azul?
18. ¿Las estrategias y actividades desarrolladas en la implementación y lanzamiento del Corredor Azul desarrollan las 8P del *marketing mix*?
19. ¿De qué manera afectó que la promoción y difusión de los beneficios del Corredor Azul no usara publicidad en los medios de comunicación masiva?
20. ¿Qué rol jugaron los medios de comunicación para que la opinión pública estuviera a favor o en contra del Corredor Azul?
21. ¿Por qué el manejo de redes sociales es indispensable para la gestión de crisis?
22. ¿Cómo se abordó la comunicación y qué tipo de información se brindó a la población, una vez surgida la crisis por la implementación del Corredor Azul?
23. ¿El área encargada de la estrategia de comunicación contaba con un plan, manual o protocolo de comunicación de crisis?

Figura del comunicador

24. El equipo de comunicación que ideó y ejecutó la estrategia de comunicación estaba conformado por comunicadores ¿Qué formación tienes a nivel académico y profesional?
25. ¿Qué funciones desempeñó dentro del equipo de comunicadores?
26. ¿Participó en la elaboración de la estrategia de comunicación?

Entrevista de profundidad N.º 1

Cynthia Gisella Barrera Condori

Perfil:

Comunicadora social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, coordinadora institucional de Protransporte (durante la implementación del Corredor Azul) y Supervisor I en la Superintendencia de Transporte de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) (al momento de desarrollar la entrevista).

Objetivo de la entrevista:

Conocer su experiencia y opinión sobre la estrategia de comunicación empleada para el lanzamiento e implementación del Corredor Azul sobre la base de los siguientes criterios: estrategia de comunicación, retroalimentación, modelo de gestión de la comunicación, *marketing* de servicios, percepción del usuario y calidad del servicio, comunicación de crisis, medios de comunicación y redes sociales.

Justificación:

La supervisión y control del funcionamiento del Corredor Azul, primer corredor complementario del Sistema Integrado del Transporte Público de Lima Metropolitana (SIT), y de los otros corredores complementarios recaen en la figura de Protransporte, que tiene entre sus prioridades mejorar la calidad, el servicio y las condiciones del sistema de transporte público limeño. Por tal razón, como ente rector tiene el poder de decisión sobre cualquier estrategia o actividad que se desarrolle, ya sea para su promoción o funcionamiento. Con el propósito de conocer más de cerca sobre las funciones de Protransporte se entrevistó a la coordinadora institucional de ese entonces.

Datos

1. Nombre: Cynthia Gisella Barrera Condori.
2. Cargo: Coordinadora institucional de Protransporte.
3. Años de experiencia: 10 años.

Gerencia y/o entidad encargada de la estrategia de comunicación

4. ¿A qué gerencia y/o entidad se le encargó la elaboración de la estrategia de comunicación del Corredor Azul y qué factores influyeron en su elección?

El tema del Corredor Azul era parte del proyecto de corredores complementarios que estaba a cargo de Protransporte, el cual tenía que liderar esta estrategia. Pero el tema de la reforma del transporte no era un tema que simplemente abarcaba un área o a Protransporte, siempre se trabaja en conjunto con la Gerencia de Transporte Urbano y con el mismo equipo de comunicadores o los mismos funcionarios de la Municipalidad de Lima. Emape también nos apoyó bastante. En ese momento casi todas las áreas apoyaron bastante, como Participación Vecinal, la Gerencia de Servicios a la Ciudad. Fue algo bueno, de gestión, no era solamente un área a cargo, claro, liderado por Protransporte, pero toda la gestión municipal se abocó en brindar el mayor apoyo que se podía dar al tema de la reforma del transporte.

5. ¿Qué otras gerencias y/o entidades coordinaban en la elaboración y ejecución del Corredor Azul?

La Gerencia de Participación Vecinal, Gerencia de Servicios a la Ciudad, Emape y en general toda la corporación municipal.

Modelo de gestión de comunicación

6. ¿Existió retroalimentación de la estrategia comunicacional del Corredor Azul? ¿Qué importancia se le otorgó?

Fue a través de los orientadores, tanto de Protransporte como del equipo de orientadores de la GTU, a través también de los promotores de prevención de la Gerencia de Participación Vecinal. Se realizaron encuestas en los principales paraderos del Corredor Azul, de manera interdiaria y semanal, y se nos pasaba la sistematización de las mismas al equipo que veía el tema de las operaciones del corredor, que en este caso era Protransporte, GTU y a la misma alcaldesa. Además, las mesas de trabajo con los vecinos del distrito del Rímac, principalmente, porque ellos eran los más afectados, como por ejemplo la zona de Flor de Amancaes, promovidas por Participación Vecinal, como actividades previas a la implementación.

7. ¿Cuál fue el proceso de elaboración de la estrategia comunicacional del Corredor Azul?

La Gerencial Comercial de Protransporte lideraba este proceso, contrató una empresa de comunicaciones liderada por Abel Aguilar. Él presentó su plan y primeros avances, toda la estrategia comunicacional que debíamos seguir. Sin embargo, a poco de iniciar la implementación, por la coyuntura política y presión del concejo municipal, solo se siguieron ciertos lineamientos de su estrategia y lo demás fue el esfuerzo y trabajo de los comunicadores de la entidad metropolitana.

8. ¿Bajo qué modelo comunicacional se gestó la estrategia de comunicación del Corredor Azul?

En el proceso previo a la implementación del Corredor Azul se organizaron foros sobre la reforma del transporte, a cargo del área de Corredores Complementarios de Protransporte. Vinieron varios expertos de Chile y Colombia, quienes nos explicaron cómo había sido la experiencia de ellos al implementar este sistema de corredores segregados en sus países. Por ejemplo en Chile, ellos nos comentaron que lo hicieron de la noche a la mañana, fue un *shock* para toda la población, implementaron todas las líneas de un día para otro. Incluso contaron con el apoyo del ejército, aparte del despliegue de la policía, fue un golpe muy duro para la población, salieron tanques para controlar la situación porque todo era un caos. Ellos nos recomendaban que no lo hagamos de choque; implementen corredor por corredor, tramo por tramo. Si un corredor tiene varias líneas de servicio, alimentadores y todo lo demás, no lo implementen todo de una vez, tiene que ser un cambio progresivo, saquen primero una línea, vean cómo va funcionando, cuáles son los errores y cuáles son los procesos que se tienen que ajustar. Ensayo y error, con ese aprendizaje van a seguir los siguientes corredores y servicios que se implementen, van a contar con toda esta experiencia previa.

9. ¿Cómo se determinaron qué estrategias de *marketing* eran las ideales a usar en el lanzamiento e implementación del Corredor Azul?

Nos basamos en lecciones aprendidas de experiencias anteriores: el tema del Metropolitano nos ayudó bastante y los ordenamientos de transporte que habíamos implementado en San Isidro, que no hagan los giros hacia la izquierda, en la avenida Abancay, incluso en la misma Tacna-

Garcilaso, Rayitos de Sol, Manco Cápac. Esos ordenamientos previos de los paraderos cada seis cuadras, que la gente se quejaba porque normalmente uno se para en cualquier lado, alza la mano y toma el carro. El tema de enseñarles que hay paraderos establecidos cada seis cuadras y que el carro no necesariamente va a parar en cada esquina ahorra bastante tiempo en la movilización de cada. Eso funcionó muy bien en la avenida Abancay en ese momento. Actualmente creo que ya no es así, porque incluso se hicieron pruebas con los medios de comunicación en que recorrías la avenida Abancay en minutos, en menos de diez, cosa que actualmente es imposible.

10. ¿Las respuestas del público limeño fueron las esperadas en relación a la puesta en marcha de la estrategia de comunicación empleada en el Corredor Azul?

No, la respuesta fue un poco más dura de lo que nosotros esperábamos. Definitivamente, un cambio para todo el público limeño, que normalmente está acostumbrado a pararse en una esquina, alzar la mano y que una combi haga una maniobra asesina y simplemente los recoja. En cambio acá cada uno tenía que llegar al paradero, hacer colas, la gente no está acostumbrada a hacer cosas para tomar un servicio de transporte, al menos que sea en el Metropolitano o en el tren, fue bien chocante para la población y creo que pudimos haber hecho un poco más.

11. ¿Cómo contribuyó la estrategia de comunicación al *marketing* de servicios del Corredor Azul?

Más que todo el *marketing* fue para orientar al público: cuál era el servicio, cuál era la ruta, cuáles eran los paraderos, cómo debían utilizar el servicio, a partir de qué hora, a qué hora funcionaba, hasta dónde lo movilizaba, cuánto tiempo se iba a demorar aproximadamente, fue una etapa orientativa al público que utilizaba estos servicios.

12. ¿La percepción del usuario-ciudadano, en relación al servicio prestado por el Corredor Azul, correspondía a la información brindada en la estrategia de comunicación?

Desde que inició la alcaldesa Susana Villarán, uno de los primeros ejes de gestión fue el tema de la reforma del transporte, fue un proceso muy largo que duró prácticamente toda su gestión. Diseñar esta reforma, los corredores complementarios, de integración, las Reznas, fue todo un diseño que no culminó en el Corredor Azul, pues estaba planificado implementar más corredores, cosa que a la fecha no se ha dado. Uno lo pensaba como un corredor con una tarjeta única para movilizarte en el Metropolitano, el corredor, el tren. Desde el inicio se mencionó, desde que se formaron los consorcios en el 2011 o se dio la ordenanza del bus patrón, que uniformizaba el tipo de bus que iban a utilizar los corredores. En cada conferencia de prensa que había entre la GTU y Protransporte siempre se informaba cuál era el ideal, el camino a seguir.

13. ¿La valoración de la calidad del servicio por parte de la población limeña fue promoción positiva o negativa para el Corredor Azul?

No, al inicio fue un choque para la población por un tema de desconocimiento, no saber cómo usar el servicio, de llegar a un sitio y hacer colas y colas, esperar los buses, que el bus no parara donde ellos estaban acostumbrados, fue algo desconcertante para la población en un inicio.

14. ¿El *marketing* de servicios y la estrategia de comunicación del Corredor Azul estuvo pensado en la satisfacción del usuario?

Claro, definitivamente. Siempre lo que se ha buscado es reducir el tiempo de movilización del usuario, que las personas que hacen viajes largos lo hagan en el menor tiempo posible, no necesariamente con un mismo carro, como actualmente se da con algunas líneas que nosotros en ese momento le llamábamos “las líneas tallarín”, porque te recorren media ciudad, sino como tú utilizas el Metropolitano, haces transbordo. Por ejemplo, yo para movilizarme actualmente tomo

un alimentador, llego hasta Naranjal, hago mi cola, tomo un servicio que me deja a cuerdas de mi oficina de trabajo, camino y llego a mi destino; hago como 2 o 3 transbordos en el camino, pero llego a mi destino y en un menor tiempo de lo que tomaría tomar en la esquina un carro que me deja directo hasta allá. Así me demoraría más de hora y media, por lo menos. Actualmente me demoro entre una hora o incluso menos. Eso es lo que se esperaba de un sistema integrado de transporte, que la gente haga transbordo con una tarjeta única para reducir sus tiempos.

15. ¿La estrategia creativa fue clara, sencilla y eficaz para promocionar el Corredor Azul?

La estrategia creativa estuvo a cargo de un comunicador, el señor Abel Aguilar. Él diseñó el tema del Corredor Azul llamándolo así, con mensajes cortos como: ¿Habla vas?, que se colocaban en los paraderos del Corredor Azul. Él, al igual que todos, no pensó que iba ser tan chocante el inicio de la implementación, pero él sí sugirió *slogans* pequeños, mensajes cortos y mapas sencillos donde se explicaba a la agente cómo iba a ser el servicio, dónde iban a estar los paraderos y las interconexiones posteriores o transbordos. Él sí lo diseñó de manera sencilla. Tal vez, en la práctica no se sintió así, pero fue diseñado de esa manera. Además, por la coyuntura política se tuvo que dejar de lado la propuesta inicial del señor Aguilar y dar paso a la labor del equipo de comunicadores de las entidades ediles involucradas en el lanzamiento e implementación del Corredor Azul.

16. ¿La estrategia creativa logró posicionar al Corredor Azul como un servicio necesario para mitigar el problema del transporte en la capital?

En un inicio no, porque el tiempo de las colas o incluso el tráfico no ayudó a que efectivamente la gente se movilizara más rápido. Además, hubo un problema de cambio de gestión entre la alcaldesa Susana Villarán y Castañeda, quien no ayudó a la continuidad. Actualmente, la reforma del transporte está detenida, no se vienen implementando más corredores, no se han implementado los servicios alimentadores que estaban planificados para el Corredor Azul, incluso todas las líneas de transporte, porque no era solamente el servicio 301, 302, 303, era hasta el servicio 309, habían varios servicios de alimentadores. En realidad, la idea del SIT sí logró posicionarse como tal porque cuando tú preguntabas a la gente ¿estás de acuerdo con una reforma del transporte que cambie el actual sistema?, todo el mundo te decía que sí. Incluso salió una encuesta en que más del 75% de la población aprobaba la reforma del transporte, pero para la implementación del Corredor Azul faltó tiempo, al menos un par de años, y probablemente esa percepción del inicio de la implementación sería otra. Pero la reforma en general sí cuenta con la aprobación, la gente espera una reforma del transporte.

17. ¿La estrategia de medios cumplió los objetivos de alcance y frecuencia esperados para el Corredor Azul?

En medios salían siempre nuestros voceros principales, eran la misma alcaldesa, quien lideró la implementación del Corredor Azul; María Jara, en ese entonces la gerenta de Transporte Urbano; Gustavo Guerra García, Ítalo Fernández. Incluso sacamos otros voceros como el gerente de operaciones, Raúl Regalado. En ese momento salieron los regidores también a apoyar las medidas implementadas como Hernán Núñez. Básicamente la estrategia era vocería y publicidad directa a los usuarios, a cargo de los orientadores. No se contaba con presupuesto para publicidad masiva en medios. En un inicio se manejaba desde el proyecto de inversión pública de corredores complementarios, pero el concejo metropolitano votó en contra del uso de publicidad masiva para el tema de la reforma del transporte. El concejo tuvo un voto discrepante cuando la alcaldesa ya había perdido la mayoría de regidores y dictaminó que se nos prohibía publicidad masiva porque pensaba que iba a beneficiar en la campaña de reelección.

18. ¿Las estrategias y actividades desarrolladas en la implementación y lanzamiento del Corredor Azul desarrollan las 8P del *marketing mix*?

No se utilizó el tema del *marketing mix*.

19. ¿De qué manera afectó que la promoción y difusión de los beneficios del Corredor Azul no usara publicidad en los medios de comunicación masiva?

De manera masiva no teníamos *spots* ni avisos publicitarios en los principales medios, lo que hacíamos era publicitar el servicio a través de redes sociales (Facebook y Twitter) o sino usuario a usuario, con folletos. Afectó. Definitivamente, una publicidad masiva llega a todos vía radio, televisión, la gente hubiese tenido más conocimiento e información a la mano de cómo era el servicio, sus beneficios y cuál era su proyección a futuro.

20. ¿Qué rol jugaron los medios de comunicación para que la opinión pública estuviera a favor o en contra del Corredor Azul?

El tema de los medios de comunicación fue una posición bien dura, teníamos a todos los medios de comunicación ubicados en puntos estratégicos, como 28 de Julio, Amancaes, Miraflores, Angamos, San Isidro, y hacían notas en vivo todas las mañanas, todas las noches, preguntando a la gente que estaba en cola: ¿cuántos minutos estaban en cola? Y a veces había gente que respondía unos cuantos minutos y ellos exageraban toda la situación. La verdad, una época muy dura en toda la gestión de la alcaldesa Villarán, nunca tuvo gran apoyo de los medios de comunicación, siempre fue criticada bastante, a diferencia de lo que actualmente se ve con el alcalde Castañeda, que su *by pass* tiene más de 500 grietas y nadie dice nada, y no le preguntan a él nada, y sigue como hasta ahora, siendo “mudo”, y la alcaldesa daba la cara en todo momento, salía liderando toda la reforma, pero aun así los medios, en vez de ayudar a concientizar a la población en que esto es un cambio y va ser difícil al inicio pero el resultado que se espera de acá a unos años va cambiar el sistema actual del transporte urbano en Lima, no. Fue esa la posición de los medios de comunicación, fue bien dura acá, con nosotros.

21. ¿Por qué el manejo de redes sociales es indispensable para la gestión de crisis?

Nosotros nos apoyamos bastante en el equipo de redes sociales de la Municipalidad de Lima: Fue un trabajo coordinado entre varias áreas de la Gerencia de Transporte Urbano, Protransporte y la misma Municipalidad de Lima. Y como no teníamos el tema de la publicidad en medios masivos nos enfocamos directamente en redes sociales, en sacar anuncios, publicidad, crear una página web, un *Fanpage* del Sistema Integrado de Transporte, una cuenta oficial en Twitter. Siempre que la gente que hacía consultas a través de estos medios digitales, eran respondidas al instante. Todos estábamos bien pendientes de, al menos por redes sociales, poder informar a todos los usuarios que nos hacían consultas. Siempre trabajamos gráficas para dar mensajes positivos a los usuarios del Corredor Azul. La labor de redes sociales para nosotros fue esencial, sin ellos probablemente la desaprobación hubiera sido mayor en ese entonces.

22. ¿Cómo se abordó la comunicación y que tipo de información se brindó a la población, una vez surgida la crisis por la implementación del Corredor Azul?

El área a cargo de prevención, liderada por Ángel Ccari de Participación Vecinal, también hacía encuestas a los usuarios de los principales paraderos del inicio y término del Corredor Azul. Cada vez que se hacía algún ajuste o se cambiaba de paradero inicio o final, siempre se hacía un *feedback*, sino era por redes sociales era también por la gente que día a día se movilizaba y

utilizaba el servicio. Siempre estábamos informando a la población *in situ* a través de redes sociales o también a través de la vocería de nuestros principales funcionarios en ese entonces.

23. ¿El área encargada de la estrategia de comunicación contaba con un plan, manual o protocolo de comunicación de crisis?

Manual o protocolo de crisis no teníamos. Había un concejo, una reunión en donde se juntaban funcionarios del palacio municipal, de la GTU y de Protransporte. Habían reuniones prácticamente interdiarias en donde se hacían ajustes con la Gerencia de Operaciones, incluso con los operadores, para ver cómo se mejoraba el servicio. No se seguía un plan, pero siempre había un comité de crisis.

Figura del comunicador

24. El equipo de comunicación que ideó y ejecutó la estrategia de comunicación estaba conformado por comunicadores. ¿Qué formación tienes a nivel académico y profesional?

La estrategia de campaña fue elaborada por una empresa consultora de comunicaciones liderada por Abel Aguilar, un publicista bastante reconocido en temas de campañas políticas y sociales. Aparte también teníamos el área de Comunicaciones del palacio municipal, la gerente de prensa, los comunicadores que participaban ahí, el área de Redes Sociales con comunicadores digitales. En la GTU también había un periodista, una abogada-comunicadora y comunicadores junior. Igual en el área de Protransporte. Todos en el área que veíamos comunicaciones somos comunicadores especializados, en *marketing*, prensa o comunicación interna. Siempre el equipo profesional tuvo algún comunicador. La estrategia comunicacional fue diseñada inicialmente por Abel Aguilar, pero debido a la coyuntura política la batuta de la misma pasó a manos de la corporación edil. Mi formación profesional es bachiller en Comunicación Social.

25. ¿Qué funciones desempeñó dentro del equipo de comunicadores?

Me desempeñaba como coordinadora institucional del directorio de Protransporte y este lideraba el tema comunicacional. Era la encargada de hacer trabajar a todos los equipos de comunicación juntos. Siempre convoqué al área de redes sociales de la municipalidad, a los comunicadores, a la gente de GTU, de Protransporte. Se creó un equipo multinstitucional.

26. ¿Participó en la elaboración de la estrategia de comunicación?

Sí, claro, cuando el equipo liderado por la empresa de Abel Aguilar presentó su plan de comunicaciones y en las posteriores reuniones participábamos nosotros para hacer *feedback*.

Entrevista de profundidad N.º 2

Hamilton Daniel Ponce Domínguez

Perfil:

Coordinador de Prensa de la Gerencia de Transporte de la Municipalidad Metropolitana de Lima (durante la implementación del Corredor Azul) y subdirector de Imagen Institucional de la Superintendencia de Transporte de Personas, Carga y Mercancías (cuando se desarrolló la entrevista).

Objetivo de la entrevista:

Conocer su experiencia y opinión sobre la estrategia de comunicación empleada para el lanzamiento e implementación de Corredor Azul sobre la base de los siguientes criterios: estrategia de comunicación, retroalimentación, modelo de gestión de la comunicación, *marketing* de servicios, percepción del usuario y calidad del servicio, comunicación de crisis, medios de comunicación y redes sociales.

Justificación:

El Corredor Azul, primer corredor complementario del Sistema Integrado del Transporte Público de Lima Metropolitana (SIT), tiene como responsabilidad contribuir a mejorar la calidad e infraestructura del servicio de transporte limeño. La GTU era la encargada de organizar y controlar a los componentes (corredores complementarios, de integración y rutas alimentadoras o de aproximación) que conforman el SIT. Es por ello el especial interés en comprender las funciones que desempeñó la Gerencia de Transporte Urbano en aras de mejorar la movilidad y la calidad de vida de los habitantes de la capital. Con el propósito de entender el rol que jugó la entidad edil, se entrevistó al que fuera su coordinador de Prensa para que nos explicara el proceso.

Datos

1. Nombre: Hamilton Daniel Ponce Domínguez.
2. Cargo: Coordinador de Prensa de la Gerencia de Transporte Urbano.
3. Años de experiencia: 12 años.

Gerencia y/o entidad encargada de la estrategia de comunicación

3. ¿A qué gerencia y/o entidad se le encargó la elaboración de la estrategia de comunicación del Corredor Azul y qué factores influyeron en su elección?

La Gerencia Comercial de Protransporte.

4. ¿Qué otras gerencias y/o entidades coordinaban en la elaboración y ejecución del Corredor Azul?

La Oficina de Prensa de Protransporte, la Gerencia de Transporte Urbano, la Unidad de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicaciones de la MML.

Modelo de gestión de comunicación

5. ¿Existió retroalimentación de la estrategia comunicacional del Corredor Azul? ¿Qué importancia se le otorgó?

A través del equipo de orientadores de transporte de la Gerencia de Transporte Urbano, el equipo de redes sociales y de un eficiente grupo de especialistas de la Gerencia de Participación Vecinal, se realizaron trabajos de difusión y encuestas orientadas a determinar la aceptación del nuevo sistema de transporte implementado. Los resultados eran discutidos con la alta dirección de Protransporte, la Gerencia de Transporte Urbano y la Gerencia de Comunicaciones para interpretar el *feedback* que se sostenía con los usuarios a fin de mejorar el servicio y reducir el impacto de su puesta en marcha.

6. ¿Cuál fue el proceso de elaboración de la estrategia comunicacional del Corredor Azul?

La Gerencia Comercial tuvo como encargo elaborar un plan de comunicaciones que luego fue aprobado por el directorio de Protransporte, el mismo que se tercerizó. Luego de ello se aprobó el eslogan de la campaña, dando paso al ámbito creativo, en donde se elaboraron piezas gráficas como trípticos, volantes, anuncios y todo acompañado de un plan de medios fortalecido por voceros experimentados y técnicos, empezando por la alcaldesa de Lima en ese momento, Susana Villarán; el presidente del directorio de Protransporte, Gustavo Guerra García, y funcionarios de la corporación edil.

7. ¿Bajo qué modelo comunicacional se gestó la estrategia de comunicación del Corredor Azul?

La campaña comunicacional fue diseñada para la implementación de los cinco corredores complementarios de transporte masivo dividido con objetivos específicos para la difusión de cada corredor, como lo fue el corredor azul. Como parte de este plan estuvo la recomendación de poner en marcha la gran tarea por partes, es decir, a diferencia de lo ocurrido con el *Transantiago* en Chile, que se implementó todo de golpe, ocasionando un *shock* en los usuarios por el cambio intempestivo de todo el sistema de transporte de la ciudad, en Lima esto debía ocurrir paso a paso.

8. ¿Cómo se determinaron qué estrategias de *marketing* eran las ideales a usar en el lanzamiento e implementación del Corredor Azul?

Basados en las campañas predecesoras al Corredor Azul, como fueron los ordenamientos viales en Abancay, Tacna, Garcilaso de la Vega, Manco Cápac y Benavides, en donde se empleó una campaña de difusión basada en una orientación directa a los usuarios, mediante volantes, afiches, coordinación y capacitación con transportistas.

9. ¿Las respuestas del público limeño fueron las esperadas en relación a la puesta en marcha de la estrategia de comunicación empleada en el Corredor Azul?

Todo cambio genera una reacción, cambiar el estilo de viaje de miles de usuarios crea resistencia. En la actualidad, los usuarios hacen fila para subir a un bus azul, saben que no se detendrá en cualquier paradero, sino solo en determinados, el pasaje es único cual sea la distancia a recorrer, viajan rápidos, seguros y sin ruido.

10. ¿Cómo contribuyó la estrategia de comunicación al *marketing* de servicios del Corredor Azul?

La principal contribución de la estrategia comunicacional fue la de difundir y orientar a los usuarios para el uso de un nuevo sistema de transporte.

11. ¿La percepción del usuario-ciudadano, en relación al servicio prestado por el Corredor Azul, correspondía a la información brindada en la estrategia de comunicación?

Claro que sí. Es más, la campaña diseñada como tal se dio inicio en el 2014, pero la información de cómo funcionaría el sistema de transporte a poner en marcha se dio desde el 2012 en cada entrevista, nota de prensa, taller para periodistas que se dio y con cada publicación de ordenanzas que formaban el marco normativo que daría sustento a la existencia de un nuevo modelo de servicio de transporte para Lima.

12. ¿La valoración de la calidad del servicio por parte de la población limeña fue promoción positiva o negativa para el Corredor Azul?

Todo cambio genera una reacción. Al inicio el descontento fue mayor, hoy es una solución.

13. ¿El *marketing* de servicios y la estrategia de comunicación del Corredor Azul estuvo pensado en la satisfacción del usuario?

Si, basado en la experiencia que dejó implementar los ordenamientos viales.

14. ¿La estrategia creativa fue clara, sencilla y eficaz para promocionar el Corredor Azul?

Considero que fue una campaña con logros a mediano y largo plazo.

15. ¿La estrategia creativa logró posicionar al Corredor Azul como un servicio necesario para mitigar el problema del transporte en la capital?

Por supuesto, de ello no cabe duda.

16. ¿La estrategia de medios cumplió los objetivos de alcance y frecuencia esperados para el Corredor Azul?

Sí.

17. ¿Las estrategias y actividades desarrolladas en la implementación y lanzamiento del Corredor Azul desarrollan las 8P del *marketing mix*?

No.

18. ¿De qué manera afectó que la promoción y difusión de los beneficios del Corredor Azul no usara publicidad en los medios de comunicación masiva?

No se usó publicidad pagada porque se apeló a una mejor estrategia, que consistía en ubicar a las autoridades en medios de comunicación masiva y explicar directamente a los usuarios. Como resultado de la prohibición del concejo municipal para usar medios de comunicación masiva a razón de la coyuntura política por los comicios municipales.

19. ¿Qué rol jugaron los medios de comunicación para que la opinión pública estuviera a favor o en contra del Corredor Azul?

Fue una época política, de elecciones municipales, que no permitió establecer eficientes canales comunicacionales y, a pesar de ello, la información llegó, caló y hoy es una realidad.

20. ¿Por qué el manejo de redes sociales es indispensable para la gestión de crisis?

El equipo de redes sociales con el que se contó para la labor comunicacional tuvo tal compromiso que se dedicaba a absolver dudas, consultas, quejas y reclamos a través de las redes sociales institucionales, el *feedback* con el usuario era tal que se convirtió, además de los orientadores de transporte, en un ente de información constante e importante.

21. ¿Cómo se abordó la comunicación y qué tipo de información se brindó a la población, una vez surgida la crisis por la implementación del Corredor Azul?

Se informó cada cambio o adaptación para mejorar el nuevo sistema.

22. ¿El área encargada de la estrategia de comunicación contaba con un plan, manual o protocolo de comunicación de crisis?

No.

Figura del comunicador

23. El equipo de comunicación que ideó y ejecutó la estrategia de comunicación estaba conformado por comunicadores ¿Qué formación tienes a nivel académico y profesional?

El equipo a cargo fue una consultora de comunicaciones con amplia experiencia en campañas de importante magnitud, en su primera instancia. Después, el trabajo pasó a manos de los comunicadores de las entidades de la corporación edil comprometidas en el lanzamiento e implementación del Corredor Azul. Titulado en Periodismo.

24. ¿Qué funciones desempeño dentro del equipo de comunicadores?

El de aportes y aprobación de la campaña comunicacional que luego se presentó al directorio de Protransporte para aprobación y ejecución.

25. ¿Participó en la elaboración de la estrategia de comunicación?

Sí, activamente.

Entrevista de profundidad N.º 3

Carlos Eduardo García Lazo

Perfil:

Bachiller en Periodismo por la Pontificia Universidad Católica del Perú, responsable del área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la Municipalidad Metropolitana de Lima (durante la implementación del Corredor Azul) y responsable del área de Comunicaciones de Amnistía Internacional Perú (cuando se desarrolló la entrevista).

Objetivo de la entrevista:

Conocer la perspectiva del responsable del área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas en relación a los siguientes ítems: estrategia de comunicación, retroalimentación, modelo de gestión de la comunicación, *marketing* de servicios, percepción del usuario y calidad del servicio, comunicación de crisis, medios de comunicación y redes sociales.

Justificación:

El Corredor Azul es el primer corredor complementario del SIT. Su implementación tenía el objetivo de reducir el exceso de rutas de transporte, renovar la flota vehicular al retirar de circulación vehículos antiguos y de poca capacidad a fin de mejorar la calidad del servicio. Por esta razón es fundamental el uso de redes sociales como mecanismo de difusión para relacionarnos con la población y conseguir que se sientan parte del sistema. Con el propósito de conocer más sobre las funciones del área de Redes Sociales de la MML se entrevistó a su responsable durante la implementación del Corredor Azul.

Datos

1. Nombre: Carlos Eduardo García Lazo.
2. Cargo: Responsable del área de Redes Sociales.
3. Años de experiencia: 4 años.

Gerencia y/o entidad encargada de la estrategia de comunicación

4. ¿A qué gerencia y/o entidad se le encargó la elaboración de la estrategia de comunicación del Corredor Azul y qué factores influyeron en su elección?

Creo que la entidad encargada era Protransporte, porque era la entidad que desarrollaba e implementaba la reforma del transporte.

5. ¿Qué otras gerencias y/o entidades coordinaban en la elaboración y ejecución del Corredor Azul?

La Gerencia de Transporte Urbano, la Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Públicas, Emape, entre otras.

Modelo de gestión de comunicación

6. ¿Existió retroalimentación de la estrategia comunicacional del Corredor Azul? ¿Qué importancia se le otorgó?

Sí. Mucha importancia. La retroalimentación se hacía día a día y sobre la marcha para todo. Por ejemplo, para definir cómo vender a medios los operativos contra colectivos y los mensajes de los voceros.

7. ¿Cuál fue el proceso de elaboración de la estrategia comunicacional del Corredor Azul?

Para la elaboración del proceso comunicacional se trabajó en primera instancia con una consultora, creo que era Aguilar & Betocchi, y luego se desarrollaron reuniones de coordinación para distribuir funciones entre los equipos de comunicaciones de Protransporte, GTU y la Gerencia de Comunicaciones.

8. ¿Bajo qué modelo comunicacional se gestó la estrategia de comunicación del Corredor Azul? Existió un modelo participativo de creación de la estrategia de comunicación del Corredor Azul.

9. ¿Cómo se determinaron qué estrategias de *marketing* eran las ideales a usar en el lanzamiento e implementación del Corredor Azul?

Uno de los principales factores fue el tema del presupuesto pues por estar dentro de un momento electoral no se permitía a la MML usar recursos para hacer campañas publicitarias a gran escala en medios masivos. Esto determinó que la mayoría de elementos se distribuyan en redes sociales y *face to face* en los paraderos o futuros paraderos.

10. ¿Las respuestas del público limeño fueron las esperadas en relación a la puesta en marcha de la estrategia de comunicación empleada en el Corredor Azul?

Pues definitivamente no. Aplicar la reforma del transporte era un proceso complicado y a largo plazo. Los tiempos para socializar con el público, los cambios de rutas, paraderos, forma de pago, etc., no fueron los adecuados. Esto generó bastante descontento con la reforma del transporte y daba la sensación de un modelo desordenado.

11. ¿Cómo contribuyó la estrategia de comunicación al *marketing* de servicios del Corredor Azul?

Pues la estrategia comunicacional estaba en función de que los usuarios entiendan dos cosas: sus buses de toda la vida cambiarían de ruta y van a necesitar hacer transbordo. Pero el descontento ciudadano con la gestión de Susana Villarán generaba más reacciones negativas hacia la idea de la reforma que eran difíciles de cambiar en un corto plazo.

12. ¿La percepción del usuario-ciudadano, en relación al servicio prestado por el Corredor Azul, correspondía a la información brindada en la estrategia de comunicación?

Al inicio de la implementación del Corredor Azul, la falta de buses y falta de sincronización en la frecuencia hicieron que el usuario-ciudadano reniegue demasiado del servicio. Hay que entender que esperaban un cambio radical de la noche a la mañana, pero les costaba entender la idea de los transbordos y aumento de precio.

13. ¿La valoración de la calidad del servicio por parte de la población limeña fue promoción positiva o negativa para el Corredor Azul?

La valoración de la población fue negativa hacia el corredor.

14. ¿El *marketing* de servicios y la estrategia de comunicación del Corredor Azul estuvo pensado en la satisfacción del usuario?

El *marketing* de servicios y estrategia del Corredor Azul estuvo pensando en explicar, de manera didáctica, el cambio de rutas y los nuevos paraderos, así como la diferencia entre el sistema de transporte informal y el sistema formal.

15. ¿La estrategia creativa fue clara, sencilla y eficaz para promocionar el Corredor Azul?

La parte más complicada era explicar el cambio de casi 50 rutas de transporte público de manera didáctica. Se elaboraron mapas físicos y virtuales. La estrategia se orientaba a que las personas entiendan la necesidad de hacer un transbordo de punto a punto entre el corredor.

16. ¿La estrategia creativa logró posicionar al Corredor Azul como un servicio necesario para mitigar el problema del transporte en la capital?

La estrategia no logró posicionar al Corredor Azul como un servicio necesario porque era el primer paso de una reforma más grande y la impaciencia de las personas jugó en contra de la implementación.

17. ¿La estrategia de medios cumplió los objetivos de alcance y frecuencia esperados para el Corredor Azul?

La estrategia respondía más a una constante necesidad de explicar en medios los cambios de rutas, resolver crisis, etc. Se obtuvo bastante exposición mediática pero no fue una situación controlada.

18. ¿Las estrategias y actividades desarrolladas en la implementación y lanzamiento del Corredor Azul desarrollan las 8P del *marketing mix*?

No, fue más empírico.

19. ¿De qué manera afectó que la promoción y difusión de los beneficios del Corredor Azul no usara publicidad en los medios de comunicación masiva?

Afectó mucho porque no se pudo utilizar un mayor nivel de persuasión para convencer a las personas de que el corredor era el inicio de una reforma más grande y no la única pieza de la reforma.

20. ¿Qué rol jugaron los medios de comunicación para que la opinión pública estuviera a favor o en contra del Corredor Azul?

Jugaron un rol negativo porque vendieron la idea del caos de la reforma en los primeros días y estuvieron poco interesados en explicar el funcionamiento del nuevo sistema.

21. ¿Por qué el manejo de redes sociales es indispensable para la gestión de crisis?

Porque permite solucionar casi en tiempo real emergencias o explicar de manera rápida y directa. Claro que a la hora de hablar de la implementación del corredor estábamos frente a una población que en su mayoría no usaba redes sociales.

22. ¿Cómo se abordó la comunicación y que tipo de información se brindó a la población, una vez surgida la crisis por la implementación del Corredor Azul?

Se trabajaron mensajes para que la población entienda que el proceso de implementación recién comenzaba, que los siguientes corredores serían parte de la solución del transporte y que tenía que haber un cambio en la actitud de las personas frente al transporte a la hora de hacer las colas, pagar el pasaje y respetar los paraderos establecidos.

23. ¿El área encargada de la estrategia de comunicación contaba con un plan, manual o protocolo de comunicación de crisis?

No.

Figura del comunicador

24. El equipo de comunicación que ideó y ejecutó la estrategia de comunicación estaba conformado por comunicadores. ¿Qué formación tienes a nivel académico y profesional?

Comunicadores, en su mayoría bachilleres. Yo soy bachiller en Periodismo por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

25. ¿Qué funciones desempeñó dentro del equipo de comunicadores?

Asesor en temas de redes sociales.

26. ¿Participó en la elaboración de la estrategia de comunicación?

Sí, apoyé en la parte de elaboración de mensajees para materiales tipo *flyers*, mapas y todo el material para redes sociales.

Entrevista de profundidad N.º 4

César Eduardo Arenaza Llacua

Perfil:

Bachiller en Periodismo por la Universidad Nacional Federico Villarreal, generador de contenido del área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas de la Municipalidad Metropolitana de Lima (durante la implementación del Corredor Azul) y especialista en Comunicación Digital y Redes Sociales en el Ministerio de Agricultura (cuando se desarrolló la entrevista).

Objetivo de la entrevista:

Conocer el punto de vista del generador del área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas en relación a los siguientes ítems: estrategia de comunicación, retroalimentación, modelo de gestión de la comunicación, *marketing* de servicios, percepción del usuario y calidad del servicio, comunicación de crisis, medios de comunicación y redes sociales.

Justificación:

El Corredor Azul es el primer corredor complementario del Sistema Integrado del Transporte Público de Lima Metropolitana (SIT). Su implementación tenía el objetivo de reducir el exceso de rutas de transporte y renovar la flota vehicular al retirar de circulación vehículos antiguos y de poca capacidad, en miras de mejorar la calidad del servicio. Por esta razón es fundamental el uso de redes sociales como mecanismo de difusión para relacionarnos con la población y conseguir que se sientan parte del sistema. Con el propósito de conocer más sobre las funciones del área de Redes Sociales de la Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas se entrevistó al generador de contenido del área para explicar la elaboración de los mensajes y el discurso sobre la implementación del Corredor Azul.

Datos:

1. Nombre: César Eduardo Arenaza Llacua.
2. Cargo: Especialista en Comunicación Digital y Redes Sociales.
3. Años de experiencia: 5 años.

Gerencia y/o entidad encargada de la estrategia de comunicación

4. ¿A qué gerencia y/o entidad se le encargó la elaboración de la estrategia de comunicación del Corredor Azul y qué factores influyeron en su elección?

A Protransporte.

5. ¿Qué otras gerencias y/o entidades coordinaban en la elaboración y ejecución del Corredor Azul?

También estuvieron involucrados la GTU y el área de Redes Sociales de la Oficina de Imagen de la MML.

Modelo de gestión de comunicación

6. ¿Existió retroalimentación de la estrategia comunicacional del corredor azul? ¿Qué importancia se le otorgó?

Se sumó la Gerencia de Participación Vecinal a las áreas ya mencionadas para realizar sondeos con los vecinos de las zonas por donde pasaría el corredor.

7. ¿Cuál fue el proceso de elaboración de la estrategia comunicacional del Corredor Azul?

Se hizo al inicio *inhouse* y ya luego se contrató a una agencia. Sin embargo, la parte creativa se trabajó de manera conjunta. Incluso el mayor aporte fue de los entes ediles.

8. ¿Bajo qué modelo comunicacional se gestó la estrategia de comunicación del Corredor Azul?

Se emplearon medios no tradicionales o masivos. Era importante la cercanía con el usuario, así que se empleó material de difusión impreso, redes sociales y, solo para casos de microondas, la vocería con autoridades elegidas previamente.

9. ¿Cómo se determinaron qué estrategias de *marketing* eran las ideales a usar en el lanzamiento e implementación del Corredor Azul?

Al ser algo nuevo y que debía contar con aceptación del público usuario se utilizaron medios de rápido acceso. Un ejemplo serían las redes sociales.

10. ¿Las respuestas del público limeño fueron las esperadas en relación a la puesta en marcha de la estrategia de comunicación empleada en el Corredor Azul?

Al inicio no, pero se intensificó la campaña para poder informar sobre todos los cambios. Tótems, volantes, videos y *posts* en redes.

11. ¿Cómo contribuyó la estrategia de comunicación al *marketing* de servicios del Corredor Azul?

En la inmediatez. La información oficial en redes era una manera de llegar de forma rápida y efectiva a los medios y personas influyentes. Los mensajes se viralizaban. Además, podíamos absolver dudas sobre rutas, precio, etc.

12. ¿La percepción del usuario-ciudadano, en relación al servicio prestado por el Corredor Azul, correspondía a la información brindada en la estrategia de comunicación?

Se hizo el mayor esfuerzo pero ciertos grupos desinformaban por interés político. La implementación del corredor se dio previo a elecciones. Fue un punto que jugó en contra.

13. ¿La valoración de la calidad del servicio por parte de la población limeña fue promoción positiva o negativa para el Corredor Azul?

Al inicio costó, pero creo que hoy es una solución que debe seguir mejorando, solo que la voluntad política es otra.

14. ¿El *marketing* de servicios y la estrategia de comunicación del Corredor Azul estuvo pensado en la satisfacción del usuario?

Desde el inicio ese fue el propósito de los corredores: calidad en el servicio de transporte público, por eso se usaba “la reforma del transporte”. Se comunicó siempre que el cambio iba a llegar y para bien de los limeños.

15. ¿La estrategia creativa fue clara, sencilla y eficaz para promocionar el Corredor Azul?

Los mensajes eran concisos y sencillos para poder llegar a un público masivo. En redes, por ejemplo, el uso de *gifs*, videos cortos e infografías.

16. ¿La estrategia creativa logró posicionar al Corredor Azul como un servicio necesario para mitigar el problema del transporte en la capital?

Fue una de las ideas centrales en la estrategia. Rapidez, seguridad, comodidad, calidad eran ideas que siempre estuvieron presentes en los mensajes.

17. ¿La estrategia de medios cumplió los objetivos de alcance y frecuencia esperados para el Corredor Azul?

Tras el inicio de la preoperación, el alcance fue significativo. Era lo esperado, por la importancia del cambio en el sistema de transporte masivo de Lima. Tanto en medios como en redes sociales fue uno de los temas con mayor cobertura.

18. ¿Las estrategias y actividades desarrolladas en la implementación y lanzamiento del Corredor Azul desarrollan las 8P del *marketing mix*?

No, desconozco sobre ese tema puntual.

19. ¿De qué manera afectó que la promoción y difusión de los beneficios del Corredor Azul no usara publicidad en los medios de comunicación masiva?

En que no se pudo hacer mucho más masivo lo que se quería comunicar. Se puede haber reforzado las ideas centrales, incluso tener pauta en redes sociales. La vocería ayudó, pero se pudo haber trabajado mensajes audiovisuales potentes.

20. ¿Qué rol jugaron los medios de comunicación para que la opinión pública estuviera a favor o en contra del Corredor Azul?

En tiempo de campaña es difícil que un medio no tome partido. Si bien se cumple con informar, el tratamiento puede tener cierto sesgo, así que los medios brindan en ocasiones información parcializada, dependiendo de sus intereses políticos,

21. ¿Por qué el manejo de redes sociales es indispensable para la gestión de crisis?

Porque hay un trato directo con los usuarios, se podía orientar con imágenes, *links*, videos, y a la vez llegar a influenciadores para tener un mayor alcance de los mensajes. Ante los medios se tenía inmediatez de respuesta.

22. ¿Cómo se abordó la comunicación y qué tipo de información se brindó a la población, una vez surgida la crisis por la implementación del Corredor Azul?

Los voceros acudieron a medios masivos. Se trabajaron trípticos, volantes, etc. A nivel de redes, imágenes con la información necesaria para generar orden en el sistema de transportes. Atención inmediata a los usuarios a las preguntas a través de redes sociales.

23. ¿El área encargada de la estrategia de comunicación contaba con un plan, manual o protocolo de comunicación de crisis?

Como área de Redes Sociales se estaba elaborando un manual durante la implementación del Corredor Azul, que recién se concluyó hacia el final de la gestión.

Figura del comunicador

24. El equipo de comunicación que ideó y ejecutó la estrategia de comunicación estaba conformado por comunicadores. ¿Qué formación tienes a nivel académico y profesional?

La mayoría, bachilleres en comunicación social o periodistas. Yo soy bachiller en Ciencias de la Comunicación, con estudios de maestría en Comunicación y Desarrollo Sustentable. Diplomado en *Marketing* Digital. Trabajo en Comunicación Digital desde hace 5 años.

25. ¿Qué funciones desempeñó dentro del equipo de comunicadores?

Era generador de contenidos digitales de la MML.

26. ¿Participó en la elaboración de la estrategia de comunicación?
Sí, en el aspecto de comunicación digital.